



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kilpailuetua työturvallisuudesta

---

Mikkonen, Jarmo

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Kilpailuetua työturvallisuudesta

Mikkonen Jarmo  
Turvallisuusosaamisen YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2013

Laurea-ammattikorkeakoulu  
 Laurea Leppävaara  
 Turvallisuusosaamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tiivistelmä

Mikkonen Jarmo

Kilpailuetua työturvallisuudesta

Vuosi	2013	Sivumäärä	50
-------	------	-----------	----

Työturvallisuus on yhä keskeisempi tekijä työelämässä. Työturvallisuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja sitä kautta työtyytyväisyyteen. Yritysten työturvallisuuteen liittyvä avoimuus liitetään enemmän yrityksen vastuulliseen toimintaan kuin että hyvää työturvallisuutta pidettäisiin tärkeänä kilpailuedun kannalta. Tällä hetkellä työturvallisuus perustuu edelleen normatiiviseen säätelyyn sen kilpailuetuvaikutusten sijaan. Yrityksen aktiivisuus tiedottaa työturvallisuudesta vaihtelee. Yleisesti ottaen aktiivisuus raportoida on suurempi listatuilla yrityksillä kuin listaamattomilla yrityksillä.

Tämän työn tavoitteena oli arvioida voidaanko hyvin hoidettua työturvallisuutta käyttää strategisena kilpailuetuna sekä kehittää toimintamalli, jolla Securitas nostetaan työturvallisuuden edelläkävijäksi ja tämä edelläkävijä hyödynnetään strategisen kilpailuetuna. Strategista kilpailuetua syntyy kun yrityksen kilpailukyky paranee työturvallisuusbrändin nousun kautta ja työturvallisuuden haittakustannusten pienentyminen tuo kustannussäästöjä. Brändi paranee työturvallisuusosaamisen lisätessä olemassa olevien palveluiden työturvallisuusominaisuuksia ja synnyttäessä kokonaan uusia työturvallisuuteen keskittyviä palveluita.

Työssä tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus eli case study method ja lähestymistapana konstruktiivinen tutkimus. Tuloksena syntynyt toimintamalli on kehitetty käyttäen kirjallisia lähteitä, omakohtaisia empiirisiä kokemuksia ja tekemällä teemahaastatteluita. Lisäksi haettiin suppeasti työturvallisuustietoja verrokkirytyksistä. Näistä pyrittiin löytämään malliin tekijöitä, jotka ovat strategisen kilpailuedun kannalta keskeisiä teemoja.

Työn keskeinen havainto on tarpeellisuus työturvallisuuteen liittyvien tunnuslukujen avoimuudesta ja koko työturvallisuusjohtamisen läpinäkyvyydestä. Avoimuus koituu kaikkien osapuolien hyväksi. Keskeisinä kohderyhminä työturvallisuudessa pidetään asiakkaita ja työvoimamarkkinoita, ennen kaikkea yrityksen henkilöstöä. Lisäksi myös muilla sidosryhmillä ja yleisellä mielipiteellä on merkitystä etenkin jos työturvallisuusasiat eivät ole kunnossa.

Työn tuloksena on kehitetty Securitaksen työturvallisuusjohtamisen toimintamalli, jolla luodaan organisaatiolle työturvallisuuden innostus ja osaaminen edelläkävijyyden mahdollistamiseksi. Tämän avulla lisätään palveluiden arvoa asiakkaalle ja synnytetään strategista kilpailuetua.

Asiasanat: Strateginen kilpailuetu, työturvallisuus, yksityinen turvallisuusala

Mikkonen Jarmo

Safety at work as a competitive advantage

Year	2013	Pages	50
------	------	-------	----

Safety at work is becoming a more and more central issue in working life. It affects work welfare and thus also job satisfaction of the personnel. When it comes to transparency in safety at work, it is often seen more as an evidence of corporate responsibility than as an important competitive advantage. Safety at work is currently still based on normative regulation instead of being driven by a will to achieve competitive advantage. The reporting activity level between different companies varies a lot. In general, public companies report on issues related to safety at work more actively than non-public companies.

The purpose of this thesis was to estimate if well-managed safety at work can be used a strategic competitive advantage and to develop a model which will help Securitas to become a forerunner in safety at work. The new role as a forerunner would be used a strategic competitive advantage. The strategic competitive advantage will arise when the competitiveness of the target company improves through better safety at work brand, and reduced accidents at work harm costs will bring cost savings. The brand will improve when safety at work know-how is used to increase quality of safety at work in existing services and to develop totally new services which are focused safety at work.

Research method used in this thesis was case study method and approach was constructive research. The result of the study is an operations model that was developed by using written sources, personal empirical experiences and theme interviews. Also safety at work data from comparison companies was used to some extent. These sources were utilised when trying to find factors that are central from the strategic competitive advantage point of view.

A significant observation is the necessity of transparency when it comes to showing occupational safety figures and managing occupational safety. The transparency will benefit all parties. Essential target groups for occupational safety issues are considered to be customers and labour markets, especially company personnel. Also other interest groups and general opinion are important particularly if occupational safety is not on acceptable level.

The result of this thesis is an operations model for managing safety at work. The model will be used at Securitas to create enthusiasm and know-how in safety at work in order to achieve the position of a forerunner. This will bring increased service value to customers and create strategic competitive advantage.

Keywords: Strategic competitive advantage, safety at work, private security industry

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tausta .....	6
1.2	Tavoite .....	7
1.3	Rajaukset .....	8
1.4	Tutkimusote ja metodologiset valinnat .....	9
1.5	Käsitteet .....	11
1.6	Empiirinen kokemuspohja .....	12
1.7	Opinnäytetyöprosessin eteneminen .....	14
1.8	Rakenne .....	14
2	Brändi .....	14
3	Strateginen kilpailuetu .....	16
4	Työturvallisuus .....	17
4.1	Taustalla työturvallisuuslaki .....	17
4.2	Työturvallisuuden mittaaminen .....	18
4.3	Työturvallisuusjohtaminen .....	21
4.4	Työturvallisuuden vaikutus työtyytyväisyyteen .....	23
5	Työturvallisuus verrokkiiyritysten ulkoisessa viestinnässä .....	23
6	Empiirinen tutkimus .....	26
6.1	Kohdeorganisaatio kuvaus .....	26
6.2	Haastattelut .....	28
6.3	Löydökset .....	29
7	Securitaksen työturvallisuuden johtamismalli .....	30
7.1	Kilpailukyky-panos-malli työturvallisuuden johtamiselle .....	30
7.2	Työturvallisuusjohtamisen toimintamalli .....	33
7.2.1	Palvelujen ominaisuudet & TTT-palvelut .....	34
7.2.2	Vaarojen arviointi .....	35
7.2.3	Työohjeet .....	36
7.2.4	Koulutus .....	37
7.2.5	Poikkeamat .....	37
7.2.6	Raportointi .....	38
7.3	Toimintamallin rajoitteet .....	39
8	Johtopäätökset .....	40
8.1	Tiivistelmä .....	40
8.2	Työn hyödyt ja siirrettävyys .....	41
8.3	Suosituksat jatkotutkimukselle .....	42

## 1 Johdanto

### 1.1 Tausta

Työturvallisuuden merkitys työelämässä on nousussa. Työturvallisuus on vahvasti perustunut ja perustuu edelleen normatiiviseen ohjaukseen. Säätelyn ja standardien kautta on syntynyt minimivaatimuksia, jotka pitää täyttää. Monet yritykset pyrkivät työtapaturmissa ns. nolla toleranssiin eli työtapaturmat ehkäistään ennalta niin hyvin, ettei niitä ole. Mutta vain harva pääsee sille tasolle, ja siksi monet yritykset joutuvat tyytymään raportoimaan tapaturmataajuudestaan esimerkiksi LWIF tai TRIF lukuina (kts. kappale 1.5). Valitettavasti paljon on myös yrityksiä, jotka eivät raportoi julkisesti tapaturmataajuuttaan.

Kuitenkin niin työturvallisuuden kuin turvallisuuden merkitys yritysten viestinnässä ja jopa myytävien tuotteiden ja palveluiden ominaisuutena on positiivisesti yleistymässä. Kilpailukyvyn parantamisessa tärkeässä roolissa pidetään myös työhyvinvointia etenkin työvoimavaltaisilla aloilla. Yksi keskeinen työhyvinvoinnin osa-alue on työturvallisuus.

Palvelualat, kuten myös yksityinen turvallisuusala, ovat hyvin henkilöstövaltaisia. Yritysten tuottama arvo ja hyöty asiakkaille perustuvat pääosin ihmisten tekemään työhön. Yksityisen turvallisuusalan osa-alue on vartioimisliiketoiminta, joka on myös kohdeyrityksen Securitaksen päätoimiala. Vartioimisliiketoiminnasta on säädetty laissa yksityisistä turvallisuuspalveluista (283/2002). Elinkeinon luvanvaraisuutta on perusteltu yksityisten turvallisuuspalveluiden laadun ja luotettavuuden varmistamisella sekä viranomaisten ja yksityisten turvallisuuspalveluiden välisen yhteistyön edistämällä. Parhaillaan on käynnissä lainsäädännön kokonaisuudistuksen II vaihe. Uudistuksen tavoitteena on säädellä myös järjestyksenvalvontatoiminnasta samassa laissa kuin vartioimisliiketoiminnasta. Securitas on myös merkittävä toimija yksityisillä pelastusliiketoiminnan markkinoilla. Sen sijaan työturvallisuuteen liittyvä liiketoiminta on vielä pääosin välillistä - olemassa olevan palvelun ohessa tapahtuvaa palvelua.

Securitaksen toiminnan luonteen vuoksi henkilöstö kohtaa työssään läheltä piti - tilanteita ja työtapaturmia. Tapaturmissa merkittävä osa johtuu väkivallan uhasta tai väkivaltaisista tapahtumista. Työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat siten liiketoiminnassa keskeisellä sijalla yhtäältä vastuullisuuden, lainsäädännön ja niiden aiheuttamien haittakustannusten näkökulmasta sekä toisaalta asiakkaiden, henkilöstömme, työvoimanmarkkinoiden ja sidosryhmien kokeman yritysmielikuvan takia.

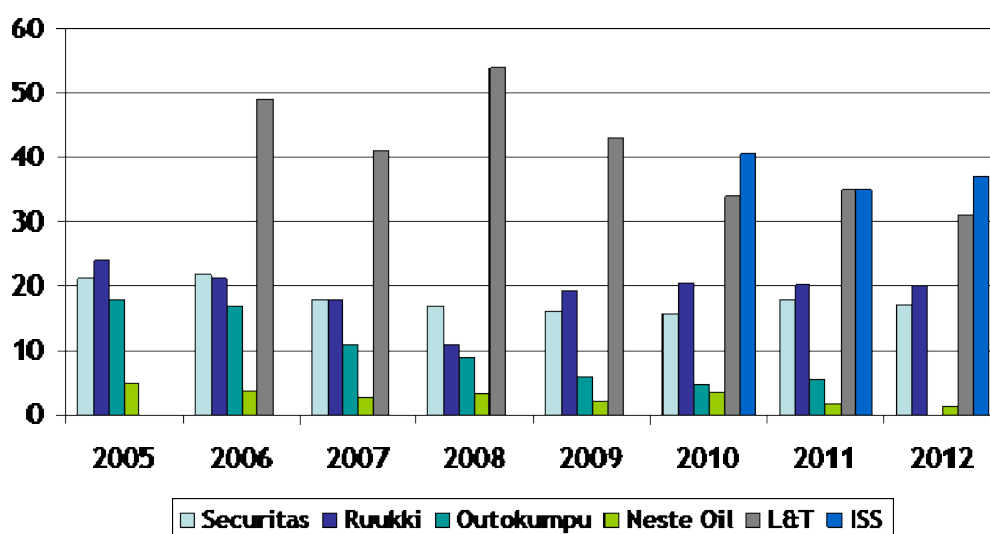
## 1.2 Tavoite

Tämän työn tavoitteena on 1. arvioida voidaanko hyvin hoidettua työturvallisuutta käyttää strategisena kilpailuetuna ja 2. kehittää toimintamalli, jolla Securitas nostetaan työturvallisuuden edelläkävijäksi. Tämä edelläkävijäisyys hyödynnetään strategisen kilpailuetuna palvelumuotoilussa ja erikoistumisessa myös työturvallisuuspalveluihin. Syntyvä kilpailuetu hyödynnettäisiin myynnissä ja markkinoinnissa.

Työssä arvioidaan, onko tämä liiketoiminnan ja henkilöstön kannalta hyvä mutta pakollinen, vähintään minimivaatimukset edellyttävä toiminta, käännettävä eduksi liiketoiminnassa ja jopa strategiseksi kilpailueduksi.

Työssä tutkitaan eri yritysten tapaturmataajuuksia, että saadaan vertailupohjaa ovatko Securitaksen taajuusluvut huonompia tai parempia kuin muiden. Vertailua voi tehdä yleisellä tasolla Tapaturmavakuutuslaitosten liitto ry:n (TVL) ylläpitämässä tilastopalveluissa tai Tilastokeskuksen ylläpitämässä tilastopalveluissa. Näistä tilastoista on kuitenkin vaikea saada esimerkiksi yksityistä turvallisuusalaa koskevia tilastoja. Yleisistä tilastoista ei myöskään ole arvioitavissa yksittäisten yritysten lukuja. Tässä työssä selvitetään onko yritysten omalla aktiivisella julkisella raportoinnilla merkitystä kilpailukykyyn ja mikä on tällaisen mahdollisen raportoinnin arvo. Myöskään tässä tutkimuksessa esitetyt yrityskohtaiset tapaturmataajuudet eivät ole vertailukelpoisia. Vertailtavuutta häiritsee se, että vertailussa olevat yritykset toimivat ainakin osittain toisistaan hyvin poikkeavilla toimialoilla. Tarkoitus ei ole esittää millään tavalla yritysten paremmuutta keskenään, vaan enemmän arvioida millainen työturvallisuuden yleinen kehitys on, miten työturvallisuutta arvotetaan yritysvastuullisuudessa ja onko työturvallisuudessa merkitystä kilpailutekijänä. Lisäksi käydään läpi brändin näkökulmasta asiaa yrityksittäin.

Securitaksen tapaturmataajuus ei ole tasoltaan tai trendinä sellainen, että se olisi esimerkiksi kelpaava. Herääkin kysymys mitä pitäisi tehdä, että se muuttuisi oleellisesti paremmaksi ja mihin sitä olisi relevanttia verrata? Vai onko kyseessä parhaimmillaan kilpailu Securitaksen omaa historiaa vastaan. Työtapaturmat - tilastojulkaisu 2012 mukaan palkansaajien tapaturmataajuus Suomessa oli vuonna 2012 31,3 (s. 6). Seuraavassa kuvassa on esitetty joidenkin työssä käytettyjen verrokkiyritysten julkisesti raportoimia tapaturmataajuuksia.



Kuva 1 LWIF taajuuksia 2005 - 2012

(ISS: Vuosiesite 2011, s. 5 ja Vuosikatsaus 2010, s. 5)

(Neste Oil: Vuosikertomukset 2005 s. 33, 2006 s. 28, 2007 s. 116, 2008 s. 55, 2009 s. 47, 2010 s. 57, 2012 s. 71, 76)

(Outokumpu yritysraportti 2011 s. 83 ja 2012 yritysraportti)

(Ruukki: Vuosikertomukset 2005 s. 35, 2007 s. 36, 2008 s. 39, 2009, s. 46. ja Yritysvastuureportti 2012)

(Securitas Henkilöstöraportit 2009 s. 14 ja 2012 s. 10)

### 1.3 Rajaukset

Tämä työ on fokusoitu työturvallisuusjohtamisen mallin kehittämiseen. Työturvallisuutta käsitellään laaja-alaisesti liikkeenjohdon ja strategisen johtamisen näkökulmasta. Verrokkiyrityksinä on pyritty käyttämään yksityisen turva-alan yrityksiä ja muita palvelualojen yrityksiä, sekä työturvallisuuden edelläkävijöitä. Vertailujoukko on pyritty pitämään kuitenkin suppeana työn rajaamiseksi.

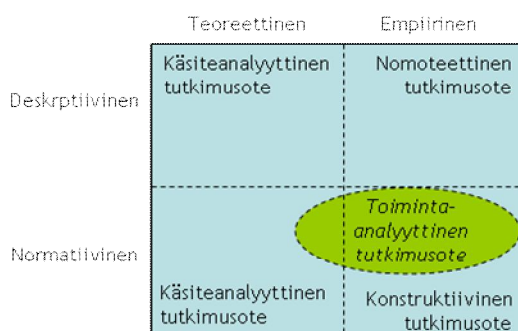
Markkina- ja asiakasanalyysi on rajattu tärkeydestään huolimatta työn ulkopuolelle ajankäytön ja työmäärän rajaamiseksi sekä luottamuksellisuuden näkökulmasta. Markkina- ja asiakasanalyysi olisi edellyttänyt selkeästi runsaampaa ajankäyttöä työhön ja laajempaa käsittelyä. Lisäksi työn julkisuus aiheuttaa luonnollisesti liikesalaisuuksien rajaamisen työn ulkopuolelle.

Työssä ei käsitellä myöskään lainsäädännön kehittämistä. Kuitenkin työturvallisuustoiminnan normatiivisesta luonteesta johtuen käsitellään työturvallisuuslainsäädännön nykytilaa.



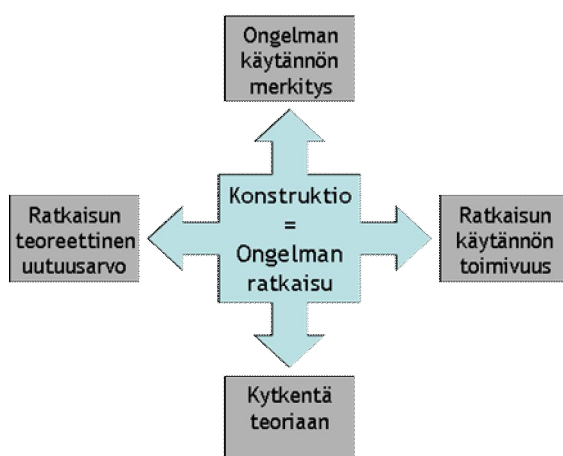
## 1.4 Tutkimusote ja metodologiset valinnat

Tutkimusotteet tyypitellään käyttötarkoituksen ja tiedon hankintatavan mukaan. Kuvaileva (deskriptiivinen) tutkimus pyrkii kuvailemaan ilmiötä käsitteitä luomalla, kuvaamalla prosesseja tai jollakin tavalla selittämällä miten asiat ovat. Normatiivinen tutkimus pyrkii löytämään tuloksina ohjeita, joita voidaan käyttää toimintaa kehitettäessä. Teoreettinen tutkimus pyrkii kehittämään tunnettujen teorioiden pohjalta uusia teorioita. Kokemusperäinen (empiirinen) tutkimus pyrkii löytämään yksittäisistä tapauksista tilastollisesti pääteltäviä koko populaatiota koskevia ilmiöitä ja ominaisuuksia.



Kuva 2 Konstruktiivinen tutkimusote, Kasanen ym. (1991, 257)

Työssäni tutkimusstrategiana on tapaustutkimus eli case study method ja lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimus. Kasanen ym. (1991, 315) mukaan konstruktiiivinen tutkimus on eräs soveltavan tutkimuksen malli. Tavoitteena on tuottaa tutkimusaiheesta uutta tietoa, jolla pyritään tutkimustavoitteen saavuttamiseen. Käytännössä kyseessä on ongelmaratkaisu esimerkiksi suunnitelman tai mallin avulla. Kasanen ym. (1991, 302-303) mukaan tutkimustapa voi käsittää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista analyysiä.



Kuva 3 Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset osat, Kasanen (1991, 246)

Kasasen mukaa konstruktiiivinen tutkimusote on lähtökohdiltaan johtamiseen liittyvien ongelmanratkaisumenetelmien kehittämistä. Tutkimus lähtee havaitusta käytännön ongelmasta ja pyrkii sen ratkaisemiseen tai mallin, suunnitelman tai kuvion avulla kehittämään ratkaisumenetelmän. Tavoitteena on, että tutkimuksen lopputulosta voidaan käyttää ongelman ratkaisuun. Tutkimuksessa pyritään innovatiivisesti luomaan jotakin uutta. Tulokset pyritään todentamaan käytännössä. Konstruktiiivisen tutkimuksen tulokset tulee Kasasen mukaan testata kattavasti.

Ojasalon ym. (209, 12-14) mukaan kehittämistoiminnan lähtökohta syntyy selvästi esiin tulevasta ongelmasta tai tulevaisuuteen liittyvästä visiosta. Työni lähtökohtana on työturvallisuudesta johtuvien haittakustannusten pakollisuus ja myynnillisten kilpailutekijöiden etsiminen. Tutkimuksessa pyrin yhdistämään ongelman ja vision ratkaisumalliksi.

Kasasen ym. (1991, 245-246) mukaan konstruktiiivinen tutkimus voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin, jotka voivat vaihdella tutkimuksen mukaan:

- Havaitaan tutkimuspotentiaalia omaava ongelma
- Hankitaan yleinen ja kattava ymmärrys aiheesta
- Innovoidaan ja luodaan ratkaisu
- Osoitetaan ratkaisun toimivuus
- Osoitetaan teoreettiset kytkennät ja tutkimuspanostukset ratkaisuun
- Tutkitaan alue, jossa ratkaisua voidaan soveltaa

Ojasalon ym. (2009, 24) mukaan kehitystarvekartoituksen alussa kehittämisprosessille tulee asettaa tavoitteet. Johdannossa määritellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Kuvataan miksi tämä tutkimusongelma on valittu ja mihin sillä pyritään.

Ojasalo ym. (2009, 40) mukaan kehitystyön kannalta on keskeistä käytettävien menetelmien moninaisuus. Tapauskohtaisesti valitaan menetelmät riippuen millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä aiotaan käyttää. Prosessia voidaan lähestyä faktanäkökulmasta, joita edustavat erilaiset dokumentit sekä, että tulkinnallisesta näkökulmasta, joita edustavat havainnot. Tässä tutkimuksessa käytetään molempia menetelmiä. Empiirisen kokemuksen lisäksi parannetaan ymmärtämystä tutkimusaiheesta paneutumalla strategiseen kilpailuun, brändiin ja työturvallisuuden kirjallisten lähteiden ja haastattelujen kautta.

Ojasalon, ym. (2009, 43) mukaan dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin analyysimenetelmiin. Tämä mahdollistaa lisänäkökulman kehitysprosessiin. Ojasalo ym. (2009, 41) mukaan kyselyiden osalta on suunniteltava tarkkaan, mitä tietoja tutkija tarvitsee siten, että kyselyistä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja arvioida tulosten yleistettävyyttä (s. 41). Haastatteluihin käytetään ns. teemahaastattelua, jolloin haastatteluteemat on suunniteltu

etukäteen mutta painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen tilanteen mukaan (s. 41 – 42). Benchmarkingissa verrataan kohteita toisiinsa. Ojasalon ym. (2009, 43-44) mukaan benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen oma toiminta kyseenalaistaen. Siksi työssä verrataan Securitaksen työturvallisuuden avaintietoja verrokkiyritysten vastaaviin tietoihin.

Työssä luodaan malli, jolla ratkaistaan tutkimusongelma. Lisäksi työssä arvioidaan jatkotutkimuksen tarvetta ja toimenpiteitä mallin testaamiseksi ja kehittämiseksi.

## 1.5 Käsitteet

### Brändi

Brändillä ymmärretään kaikkea sitä, mitä yritys on, tuottaa ja mitä se tekee. (Mamelin & Hakala 2007, 30).

### LWIF

LWIF (Lost Workday Injury Frequency)  
Poissaoloon johtaneiden tapaturmien määrä miljoonaa työtuntia kohti. (Neste Oil Oyj. Sanasto).

### Strateginen kilpailuetu

Yrityksen ainutlaatuinen ja arvoa tuottava asema markkinoilla. Yritys on valinnut toimintatavat, joissa se on ylivoimainen ja joiden avulla se erottuu kilpailijoista. (Porteri 1996, 68)

### TRIF

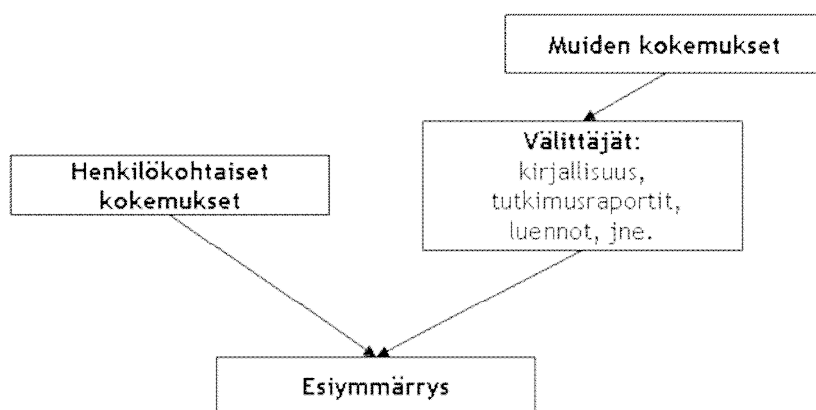
TRIF (Total Recordable Incident Frequency)  
Lääkinnällistä hoitoa vaatineiden tapaturmien määrä miljoonaa työtuntia kohti. (Neste Oil Oyj. Sanasto)

### Työturvallisuus

Työturvallisuuden tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002 1 §)

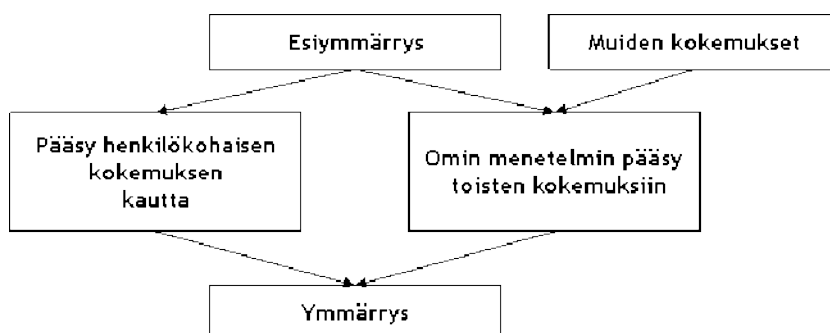
## 1.6 Empiirinen kokemuspohja

Gummessonin (2000, 67) mukaan tutkijan esiymmärryksen lähteitä ovat henkilökohtaiset kokemukset, muiden kokemukset ja välilliset lähteet kuten kirjallisuus, tutkimusraportit, luennot, jne.



Kuva 4 Esiymmärryksen lähteet (Gummesson, 67)

Edelleen Gummessonin (2000, 71) mukaan ymmärryksen lähteet ovat tutkijan oma esiymmärrys, tutkijan oma tutustuminen tutkimusongelmaan ja tutkijan tutustuminen omin menetelmin toisten kokemuksiin.



Kuva 5 Ymmärryksen lähteet (Gummesson, 71)

Tämän työn tekijä on toiminut yli kaksikymmentä vuotta yksityisen turvallisuusalan eri liikkeenjohdon tehtävissä Securitas Oy:ssä. Ennen sitä hän toimi Puolustusvoimissa yksikön päällikkönä. Koko työuransa aikana hän on jossain määrin ollut tekemisissä työturvallisuuden kanssa. Työturvallisuus on painottunut vahvasti myös sen takia, että hän on toiminut virkauransa jälkeen yksityisellä turvallisuusosalalla jossa eletään asiakkaiden häiriöttömän toiminnan varmistamisesta.

Securitaksessa toteutettiin pitkällisen pohdiskelun jälkeen johtamisjärjestelmän sertifiointi ISO9001 sertifikaatin mukaiseksi vuonna 2003. Keskeisenä johtotähtenä oli jatkuvan parantamisen ja sovitun laadun mukaisten periaatteiden tuominen läpinäkyväksi liiketoimintaan sekä uskottavuuden lisääminen liiketoiminnan läpinäkyvyyden kautta. Tätä laatutyötä on jatkettu

sertifioimalla järjestelmät OHSAS 18001 ja ISO14001 sertifikaattien mukaan. Laadun kehittäminen on kiinteä osa Securitaksen liiketoimintaa.

Työturvallisuus on keskeinen osa työhyvinvointia. Securitas päätti vuonna 2001 laatia henkilöstöraportin, johon koottiin tärkeimmän voimavaran – henkilöstön – avainlukuja. Vuoden 2002 raportissa nostettiin esille tapaturmista johtuneet sairauspoissaolot. Vuoden 2005 raportoinnissa nostettiin esiin myös vuodesta 2001 työtapaturmista johtuneet poissaolot. Vuoden 2006 raporttia täydennettiin edelleen voimankäyttötilanteiden absoluuttisilla luvuilla vuodesta 2003 alkaen. Vuoden 2007 raportointiin raportoimme vuodesta 2004 alkaen työtapaturmat ja tapaturmataajuuden sekä voimankäyttötilanteet miljoonaa työtuntia kohti. Tämä raportoinnin kehittäminen on ollut työläs mutta opettavainen kokemus. Ratkaisevaa siinä oli ensimmäisen askeleen ottaminen.

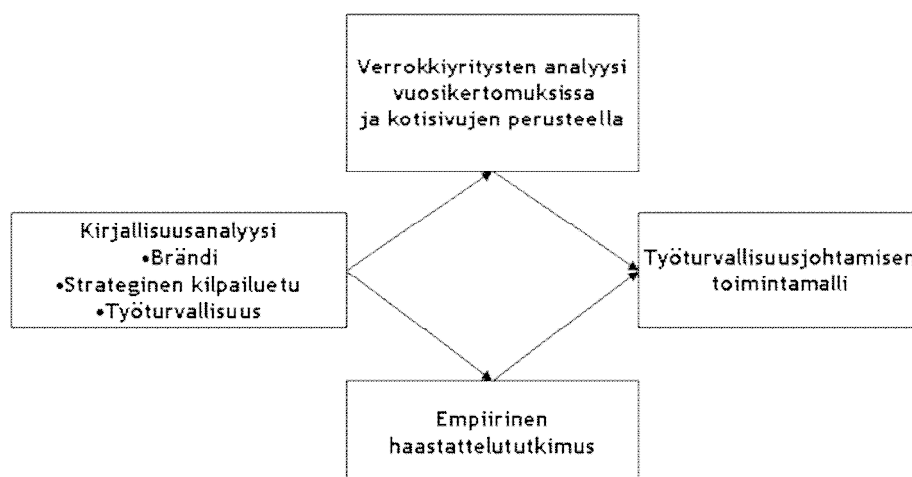
Koko henkilöstöraportoinnin tarkoituksena oli koota yhtiön sisällä olevaa tilastotietoa helposti esitettävään muotoon sisäiseen käyttöön sekä käyttää sitä myös myynnin apuvälineenä. Tämän työn tekijä huomasi ettei yksityisellä turvallisuusallalla ollut tapana kertoa hyvin tarkkoja lukuja julkisesti. Tuli ilmeiseksi, että julkisuus näissä asioissa on yksi arvo, joka vie erityisesti omaa toimintaa eteenpäin. Tavoitteena on tehdä liiketoiminnasta asiakkaalle läpinäkyvämpää ja sitä kautta kannustaa omaa organisaatiota jatkuvaan parantamiseen. Menneisyyden raportoinnilla on keskeinen rooli tulevaisuuden suunnittelussa ja rakentamisessa.

Tämän työn tekijä on toiminut useissa yritysjärjestöissä ja julkishallinnon työryhmissä. Toiminta työryhmissä on ollut opettavaista myös työturvallisuuden saralla. Työn tekijän liikkeenjohdon kokemuksen yhdessä keskeisessä roolissa on myyntityö eli ratkaisujen löytäminen asiakkaille. Tosin viime vuosina yhä enemmän tekijän työtehtävät ovat painottuneet strategiaan johtamiseen yhtenä painopistealueena edelleen kuitenkin myynti. Myynnin yksi mielenkiintoinen osa-alue on palvelujen kehittäminen, sisällön ja ominaisuuksien hiominen – nykytermein sanottuna palvelumuotoilu. Toinen keskeinen osa-alue on ollut tulosjohtaminen ja yrityksen taloudellinen raportointi. Koko työuran ajan Securitaksella on tämän kirjoittaja ollut jonkun yksikön tai liiketoiminta-alueen ja lopulta koko yhtiön tulosvastuussa. Kun myynnin ja tulosvastuun yhdistää, vääjäämättä miettii miten voi yhdistää ja optimoida asiakkaan tarvitseman ratkaisun ominaisuudet ja kustannustekijät tavalla josta syntyy kilpailuetua.

Nykytilan arvioinnissa pyritään verrokkiyrityksiä vertailemalla saamaan käsitys nykytilasta, arvioimaan työturvallisuuden nykyhetken kannustavia ja edistäviä tekijöitä sekä suunnittelemaan tekijöitä joilla työturvallisuuden merkitystä oleellisena kilpailutekijänä nostetaan. Mikäli vastuullisesti ja hyvin hoidetusta työturvallisuudesta halutaan oleellinen kilpailutekijä, tarvitaan avointa kilpailua jossa ainakin alan päätoimijat pyrkivät huipulle ja palvelun ostajien tietoisuutta työturvallisuuden merkityksestä alalla nostetaan. Entistä avoimemman ja lä-

pinäkyvemmän kilpailun uskotaan koituvan sekä palveluita ostavien asiakkaiden että palveluita tuottavien yritysten parhaaksi.

### 1.7 Opinnäytetyöprosessin eteneminen



Kuva 6 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Tämän opinnäytetyön tekeminen koostuu neljästä päävaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin kirjallisuusanalyysi brändeistä, strategisesta kilpailuedusta ja työturvallisuudesta. Tästä muodostui opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Seuraavina rinnakkaisina vaiheina olivat verrokkiryhtysten analyysi vuosikertomuksista ja kotisivujen perusteella sekä empiirinen haastattelututkimus. Työn neljännessä vaiheessa edellisten vaiheiden pohjalta kehitettiin työturvallisuuden johtamismalli.

### 1.8 Rakenne

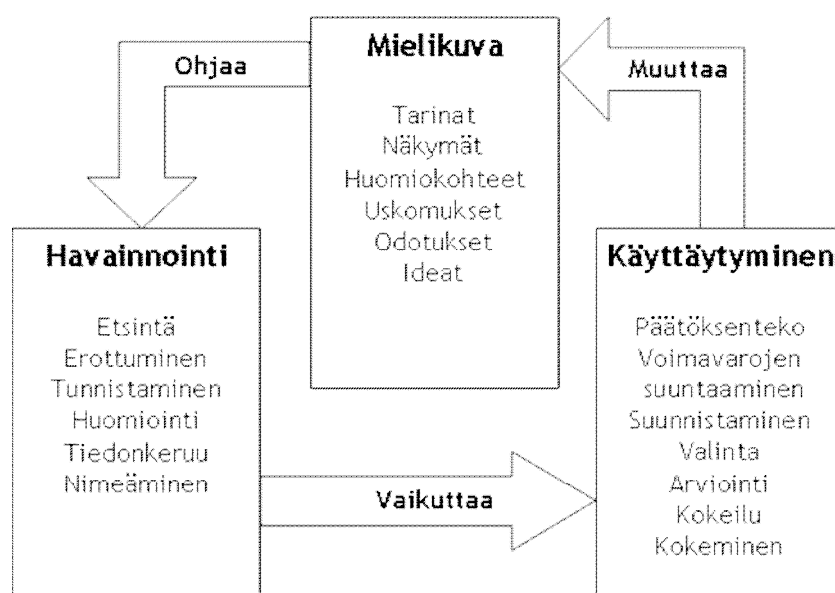
Tällä opinnäytetyön raportilla on seuraava rakenne. Aluksi kirjallisuuteen pohjautuen käsitellään brändiä, strategista kilpailuetua ja työturvallisuutta. Tämän jälkeen kuvataan opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen suorittaminen sekä sen löydökset. Edellisten perusteella seuraavaksi kehitetään Securitaksen työturvallisuuden johtamismalli. Lopuksi vedetään johtopäätökset, jotka sisältävät opinnäytetyön tiivistelmän, pohdinnan työn hyödyistä ja siirrettävyydestä sekä suositukset jatkotutkimukselle.

## 2 Brändi

Mamelin & Hakalan (2007, 17) mukaan perinteisesti brändi on määritelty American Marketing Associationin tapaan nimeksi, käsitteeksi, merkiksi, symboliksi tai joksikin muuksi ominaisuudeksi jolla markkinoija erottaa tuotteen tai palvelun muiden vastaavista. Brändin käsite kui-

tenkin muodostuu Aaltonen & Heinonen (2002, 54) mukaan sekä aineellisista että aineettomista tekijöistä. Brändiin siis vaikuttavat tuote, ominaisuudet, hinta, nimi ja design sekä persoonallisuus ja imago. Hyvän brändin uskotaan vaikuttavan ostopäätöksiin. Mamelin & Hakalan (2007, 30) mukaan nykyään brändillä ymmärretään tarkoittavan kaikkea sitä, mitä yritys on, tuottaa ja mitä se tekee. Porterin mukaan tuotannon, markkinoinnin, tutkimuksen ja palvelujen volyymitekijät voivat estää uusien kilpailijoiden tuloa markkinoille. Myös brändin tunnetuus ja tuotedifferointi sekä asiakkaiden uskollisuus suojelevat jo markkinoilla olevia uusia tulijoita vastaan. Aaltonen & Heinonen (2002, 53) mukaan brändätyn tuotteen perusidea on erottua massasta.

Lindroos, ym. (2005, 23) mukaan brändäyksessä käytetään pieniä yksityiskohtia, jotka liittävät tuotteen ihmisten mielissä välittömästi tiettyyn valmistajaan hyllyltä.



Kuva 7 Mielikuvan vaikutusprosessi (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 23)

Mattila, ym. (2012, 29) mukaan brändin aseman kehittäminen kuluttajien mielissä ja markkinoilla vaatii pitkäjänteisiä ponnisteluja. Helsingin Sanomat 21.4.2013 esitteli artikkelissa *Valta vaihtaa omistajaa* Moises Naim kirjaa *The End of Power*. Naimin mukaan vallan hupeneminen koettelee kaikkia instituutioita myös suuryrityksiä. Ketterät pienet firmat ovat tulleet haastamaan vakiintuneita firmoja. Ikuisiksi luullut instituutiot ovat sortuneet hetkissä. Edelleen Naimin mukaan "valtaa on aiempaa helpompi saada, yhä vaikeampi käyttää ja entistä hankalampi säilyttää". Keskeisenä muutoksen välineenä toimii sosiaalinen media. Edellä olevasta johdettuna kun vallan, siis myös positiivisen brändin, voi nopeasti menettää, niin sen voi myös oikeilla siirroilla nopeasti saada.

Työturvallisuus liittyy yritysvastuuseen ja yritysvastuu edelleen brändiin. Koska Mattilan (2012) mukaan brändin aseman kehittäminen vaatii ponnisteluja ja toisaalta Naimin mukaan

ikuisiksi luullut kiiltokuvat voivat sortua hetkessä olisi brändi rakennettava siten, että se on uskottava, ennalta ehkäisee julkisuuden iskuja avoimuudellaan ja tarvittaessa kestää iskuja.

Myöhemmin tässä raportissa kuvataan kuinka teemahaastatteluissa tuli esiin joidenkin haastateltavien käyttämät esimerkit korkean työturvallisuuden brändin omaavina yrityksinä esimerkiksi Dupont ja NesteOil.

### 3 Strateginen kilpailuetu

Miten strategia ja kilpailuetu liittyvät toisiinsa? Porterin mukaan (1987, 24) strategia kilpailutilanteessa perustuu kiristyvään kilpailuun ja yrityksen selviämiseen siinä. Kilpailuun vaikuttaa viisi voimaa: asiakkaat, tavarantoimittajat, korvaavat tuotteet, nykyiset kilpailijat ja mahdolliset uudet kilpailijat. Porterille keskeinen käsite on arvoketju, joka muodostuu kaikista yrityksen peräkkäisistä toiminnoista. Yritys voi erikoistua koko arvoketjuun tai sen joihinkin osiin. Tätä valintaa Porter kutsuu asemoinniksi.

Porterin (1996, 68) mukaan yritys pyrkii strategiansa perusteella saamaan aikaan itselleen ainutlaatuisen ja arvoa tuottavan aseman markkinoilla. Tämä tapahtuu valitsemalla sellaiset toimintatavat, joissa yritys on ylivoimainen ja joiden avulla yritys erottuu kilpailijoista. Erottautuminen tapahtuu joko tuottamalla enemmän arvoa asiakkaille tai saman verran arvoa kuin kilpailijat, mutta pienemmillä kustannuksilla. Porterin mukaan nämä kaksi keinoa voidaan myös yhdistää (s. 61-62). Hax, ym. (1999, 11-13) kuitenkin kritisoivat Porterin strategiamallia suppeudesta ja täydensivät sitä Delta mallissaan mm. ns. asiakkuusratkaisustrategialla. Kirjoittajien mukaan siinä tarjotaan laajempaa ja räätälöidym্পা tuote- ja palveluvalikoimaa, joilla täytetään asiakastarpeet mahdollisimman hyvin. Mielestäni edellä tarkoitetaan asiakaskohtaista räätälöintiä eli tuotteen tai palvelun muuttamista asiakkaan tarpeiden mukaan.

Ohmae (1991) toteaa liiketoiminta strategiassa olevan kyse ennen kaikkea kilpailuedusta ja strategisen suunnittelun ainoa tarkoitus on saavuttaa kestävä etu kilpailijoihin nähden. Hannuksen (2004, 12) mukaan strategian luonnin ja toimeenpanon vahva kytkentä muodostuu kilpailuedun lähteeksi kun strategian määrittäminen ja toimeenpano ovat rinnakkaisia tehtäviä. Näin on erityisesti toimittaessa nopeasti kehittyvissä olosuhteissa. Kamenskyn (2008, 28) mukaan 70-luvulta alkaen yritysten liiketoiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa strategian tavoitteena oli "selvittää millä tuotteilla ja markkinoilla toimitaan ja millaisella organisaatiolla asioita pyritään hallitsemaan".



Rekola & Rekolan (2003, 16) mukaan ennakoivat ja ennaltaehkäisevät palvelut tuovat enemmän arvoa sekä palveluntuottajalle että sen kuluttajalla kuin palvelut, jotka aktivoituvat vasta ongelman ilmettyä.

Jos strategista kilpailuetua ei esimerkiksi jossakin palvelussa ole, on tehtävä muutoksia tuon edun hankkimiseksi. Kim, ym. (2005, 31) toteavat strategisten siirtojen olevan keskeisiä ja niillä kirjoittajat tarkoittavat johdon toimenpiteiden ja päätösten joukkoa, joka synnyttää merkittäviä uusia markkinoita luovaa tarjontaa.

Hyvällä strategialla saadaan kilpailuetua eli syntyy strategista kilpailuetua. Työturvallisuudessa oleellista oli palveluiden ennaltaehkäisevyys ja sitä kautta palveluiden suurempi arvo asiakkaalle. Kilpailuedun hankkiminen palveluihin, joissa sitä ei nykyisellään ole, edellyttää strategisia siirtoja joilla synnytetään merkittäviä uusia markkinoita luovaa tarjontaa.

## 4 Työturvallisuus

### 4.1 Taustalla työturvallisuuslaki

Työturvallisuuden vastuu määritellään työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslain 738/2002 tarkoituksena on parantaa työsopimuksen tai virkasuhteen perusteella tehtävän työn työympäristöä ja työolosuhteita työntekijän työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistä työtapaaturmia, ammattitauteja sekä muita työympäristöstä johtuvia haittoja.

Lain 2 luvun työnantajalle määrittelemät velvollisuudet ovat kattavat. Lain 8 § määritellään työnantajan yleiset huolehtimisvelvoitteet kuten velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä tarpeellisilla toimenpiteillä. Työnantajalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma jota tulee käsitellä työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa (9 §). Työnantajan tulee työn ja toiminnan luonteesta riippuen selvittää ja tunnistaa haitta- ja vaaratekijät eli tehdä ns. vaarojen arviointi (10 §). Mikäli haittoja ja vaaroja ei voida poistaa, tulee arvioida niiden merkitys turvallisuudelle ja terveydelle. Erityistä vaaraa aiheuttava työ vaatii pätevyyden ja henkilökohtaisten edellytysten täyttymistä sekä tarvittavaa valvontaa (11 §). Työympäristö tulee suunnitella turvallisiksi (12 §). Työn suunnittelussa tulee huomioida työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset (13 §). Työntekijälle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta ja vaaratekijöistä (14 §). Työntekijöille tulee varata käyttöön tarvittavat henkisuojaimet, apuvälineet ja muut laitteet (15 §). Asettaessaan sijaisen hoitamaan työturvallisuuslain velvoitteita, tulee työnantajan määritellä sijaisen tehtävä ja varmistua sijaisen pätevyydestä ja perehdytyksestä.

Lain 4. luvussa on käsitelty työntekijän velvollisuuksia ja oikeutta pidättäytyä työstä. Työntekijälle on määritelty yleisiä velvollisuuksia kuten annettujen määräysten ja ohjeiden noudattaminen, järjestyksen ja siisteyden ylläpitäminen sekä huolellisuuden ja varovaisuuden noudattaminen (18 §). Muina työntekijälle kuuluvina velvollisuuksina on todettu vikojen ja puutteellisuuksien poistaminen ja niistä ilmoittaminen (19 §), henkilösuojainten ja työvaatetuksen käyttö (20 §), työvälineiden oikea ja ohjeiden mukainen käyttö sekä vaarallisten aineiden turvallisuusohjeiden noudattaminen (21 §) sekä turvallisuus ja suojalaitteiden käyttö (22 §). Työntekijällä on oikeus pidättäytyä työstä jos siitä aiheutuu vakavaa vaaraa (23 §).

Kansallisessa turvallisuusauditointikriteeristössä Katakriissa (2009, 8-9) arvioidaan onko johto määrittänyt turvallisuutta koskevat tavoitteet ja mitä osa-alueita kuten esimerkiksi työturvallisuus, politiikka kattaa.

Yrityksille on määritelty runsaasti normatiivista pohjaa työturvallisuuden suunnitteluun. Lainsäädännössä on pitkästi todettu miksi ja mitä pitää tehdä. Yrityksen valinnoiksi jää miten se tehdään.

## 4.2 Työturvallisuuden mittaaminen

Porter (1987, 10-60) korostaa erilaisten tiedonkeruu- ja analyysitekniikoiden tärkeyttä strategiatyössä. Porterin mukaan yritys voi valita kolmesta menestyksellisestä perusstrategiasta kustannusjohtajuudesta, tuotteiden differoinnista ja keskittymisestä.

Tappura ym. (2010, 7) toteavat terveellisen ja turvallisen työympäristön sekä työhyvinvoinnin olevan lähtökohtia hyvälle tuottavuudelle ja toiminnan laadulle sekä mittaamisen olevan edellytys onnistuneelle työturvallisuuden johtamiselle. Tappura ym. (2010, 7) mukaan tärkeimmät seurattavat työtapaturmamittarit ovat:

- Työpaikkatapaturmien määrä
- Tapaturmataajuus tai tapaturmaesiintyvyys
- Tapaturmapoissaoloprosentti
- Työpaikkatapaturmien tutkinta
- Työpaikkatapaturmien vakavuus
- Työpaikkatapaturmien aiheuttamat kustannukset

Ennakoivat mittarit ovat:

- Turvallisuushavainnot, (myös vaaratilanne- tai läheltä piti tilanneilmoitukset tai turvallisuuspoikkeamat)
- Vaarojen kartoitus ja riskienarviointi
- Työturvallisuustarkastukset ja auditoinnit

- Työturvallisuuskierrokset ja keskustelut
- Korjaavien toimenpiteiden määrä ja toteutumisaste
- Työturvallisuuskoulutus
- Järjestys ja siisteys
- Työkyky, työhyvinvointi ja työilmapiiri
- Työturvallisuustason ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän arviointi

Edelleen Tappura ym. (2010, 8) mukaan mittariston rakentamisen lähtökohtana tulee olla organisaation strategia ja riskinarviointi. Mittariston pitää tukea organisaation ja toimialan tarpeita. Työturvallisuusjohtamisen seurantaan tarvitaan erilaisia ennakoivia ja jälkikäteisiä sekä määrällisiä ja laadullisia mittareita. Jotta työturvallisuutta voidaan parantaa, on johdon ja koko henkilöstön sitouduttava siihen. Vastuu työturvallisuusasioiden organisoinnista ja kehittämisestä on kuitenkin aina työpaikan johdolla. Työturvallisuutta on johdettava samaan tapaan kuin muitakin asioita, tavoitteellisesti ja jämäkästi. Johto voi osoittaa sitoutumisensa esimerkiksi toteuttamalla säännöllisesti työturvallisuuskierroksia, seuraamalla työturvallisuuden tunnuslukuja ja hoitamalla esille tulleet puutteet kuntoon. Vastuulliset yritykset edellyttävät myös toimittajiltaan työturvallisuuden hyvää hoitamista ja raportointia. Valittaessa ja arvioitaessa alihankkijoita ja toimittajia voidaan yhtenä arviointikriteerinä käyttää työturvallisuusmittareiden tuloksia.

Käytettävän mittarin tulee olla mahdollisimman luotettava, yksiselitteinen ja helppokäyttöinen. Hyvän mittausjärjestelmän piirteitä ovat seuraavat:

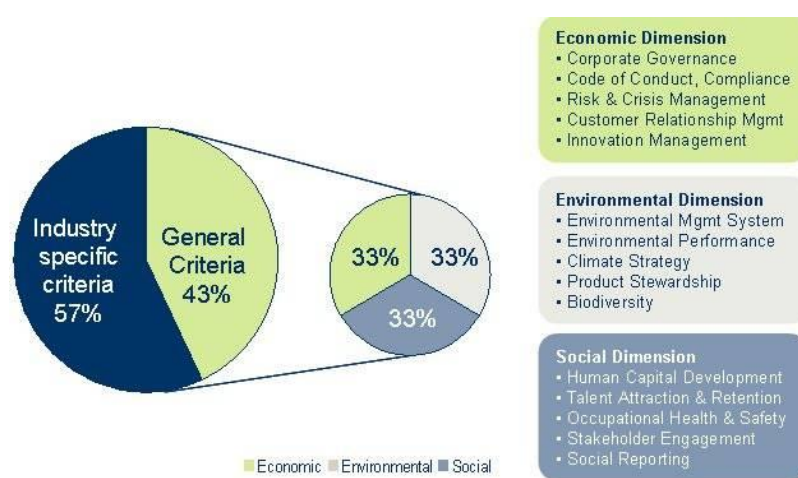
- tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin mittareiden välillä
- tasapaino ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä
- yhdenmukaisuus strategian ja kriittisten menestystekijöiden kanssa
- mittareiden johtaminen ylemmän tason päämääristä ja mittareista
- hyödyntäminen päivittäisessä johtamisessa
- jatkuva kehittyminen strategian vaatimusten mukaan
- mittarit ovat yksinkertaisia ja keskittyvät olennaiseen
- mittarit ovat henkilöstön käytettävissä ja ymmärrettävissä
- mittarit sopivat omaan toimintaan

OHSAS 18001 (2007, 12, 20, 30, 34,) sekä OHSAS 18002 (2008, 14, 38 - 40, 52, 126) edellyttävät työturvallisuustoiminnan tason tarkkailua. Nenosen (2013, 81) väitöskirjan mukaan työtaturmatietokannan eli ns. tapaturmapankin käyttöä voitaisiin lisätä.

Työssä selvitettiin miksi listatut yhtiöt raportoivat työturvallisuudesta huomattavasti enemmän ja avoimemmin kuin listaamattomat yhtiöt ja käytiin läpi myös ns. yritysvastuuarviointia (sustainability-indices). Esimerkiksi Dow Jones Sustainability Indices mittaa RobecoSAM kyse-

lyllä yritys vastuuta laaja-alaisesti yritysten toimintaa vakauden ja vastuullisuuden näkökulmasta. Vuosittainen kysymyssarja sisältää 80- 120 kysymystä yritysten näkökannoista talousteen, ympäristöasioihin ja sosiaalisiin tekijöihin painopisteenä yhtiöiden pitkän aikavälin arvomuodostus. Perustuen globaalisti vastuullisuuden päähaasteisiin kaikilla 59 toimialalle yritysten osalta selvitetään johtamiskäytännöt, suorituksen mittaaminen, määrittelyt ja soveltaminen seuraavilla osa-alueilla Corporate Governance, henkilöstöpääoman kehittäminen, riskit ja kriisinhallinta. Olennainen osa yritys vastuuarviointia ovat myös jatkuva median ja osakkaiden kommenttien valvonta sekä muu julkisten lähteiden kuten kuluttajajärjestöjen, viranomaisten tai kansainvälisten järjestöjen tietojen hyödyntäminen tilanteissa joissa yrityksen osallistuminen ja vastaukset ympäristö, talous tai sosiaalisissa kriisitilanteissa saattaa aiheuttaa haittaa yrityksen maineelle tai ydinliiketoiminnalle.

Menetelmän kaikille yhteiset yleiset kriteerit ovat 40 - 50 % arvioista riippuen toimialasta ja loppu on toimialakohtaisten kriteerien arviointia. Alla olevasta kuvasta selviää, että sosiaalisen ulottuvuuden painoarvo tutkimuksessa on 33 % ja työturvallisuuden (Occupational Health & Safety) painoarvo siitä edelleen 1/5. Kuitenkin työturvallisuuden raportointiin ja työturvallisuudella on myös vahva liittymä taloudellisen ulottuvuuden riskien- ja kriisinhallintaan.

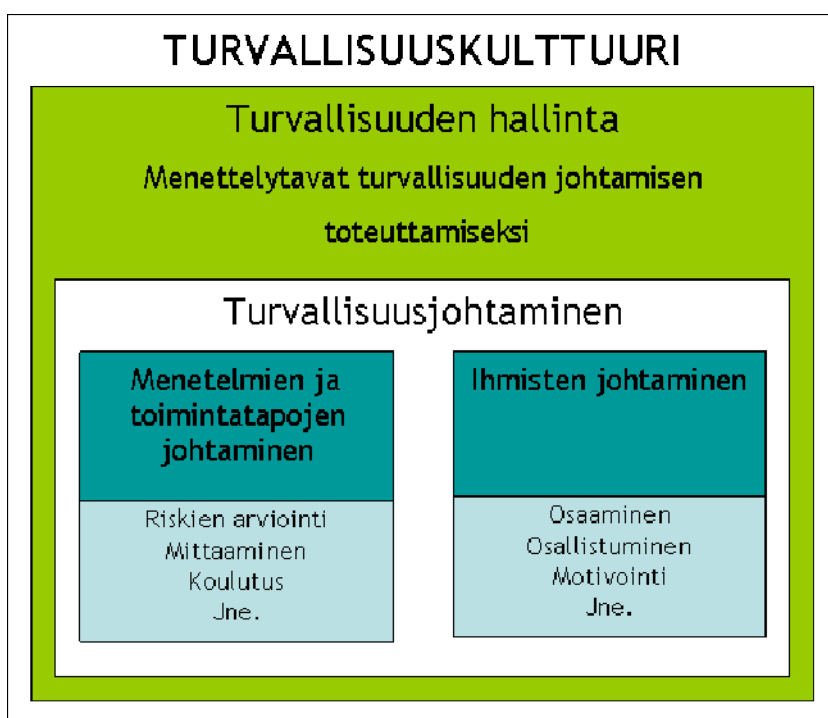


Kuva 8 Robeco SAM menetelmän kriteerien painoarvot (<http://www.sustainability-indices.com>)

Strategian toteuttamiseksi tarvitaan tiedonkeruun menetelmiä ja kerätyn tiedon analysointia. Työturvallisuuden mittaamiseen on jo olemassa vertailukelpoisia mittareita. Työturvallisuuden kilpailustrategiassa voidaan toteuttaa kaikkia kolmea perusstrategiaa: pienenevillä työturvallisuuden haittakustannuksilla pyritään kustannusjohtajuuteen, palveluissa pyritään saamaan erottautumisetua korkealaatuisen työturvallisuusominaisuuksien kautta ja keskittymällä nykyistä enemmän työturvallisuuteen voidaan jalostaa omia työturvallisuuteen keskittyneitä uusia palveluja. Tilastointi ja avoimuus palvelevat kaikkia. Mielenkiinto tilastojen käyttämi-

seen ennaltaehkäisyssä ja toisaalta arvioitaessa toiminnan laatua ja vastuullisuutta lisääntyy työturvallisuuden kilpailumerkityksen kasvaessa.

Työsuojeluhallinto määrittelee kotisivuillaan hyvän turvallisuusjohtamisen selkeistä lähtökohdista, turvallisuuspolitiikan luomisesta, toimintavelvoitteiden ja -valtuuksien määrittämisestä, riskien arvioinnista, mittaamisesta, seurannasta ja dokumentoinnista, osaamisen varmistamisesta ja tiedottamisesta seuraavan kuvan mukaisesti. Turvallisuuskulttuurin merkitys kaikki muut osa-alueet kattavana tekijänä korostuu.



Kuva 9 Turvallisuusjohtaminen (Työsuojeluhallinto 2013)

#### 4.3 Työturvallisuusjohtaminen

Onko työturvallisuus yritysjohdon asia? Laitinen, ym. (2009, 214) yhdistävät työturvallisuus- ja työterveysjohtamisen strategiset ratkaisut ylimmän johdon päätöksentekoon. Kirjoittajat lainaavat Rautaruukki Oyj:n (jatkossa Ruukki) toimitusjohtajan Sakari Tammisen haastattelua Laatu 4/2008 julkaisussa, jossa Tamminen toteaa "Väitän, että työturvallisuus on nopein mahdollinen mittari kertomaan onko kaikki hyvin ja tehokkaasti hoidettu. Laitinen, ym. (2009, 233) toteavat, että "Edelläkävijäryityksessä omistajan ja ylimmän johdon asettamat vaatimukset ovat keskeinen turvallisuuden kehitystä ajava voima. Työturvallisuus on näissä yrityksissä arvo, josta ei tingitä." Kirjoittajien mielestä tuottavuuteen työolot vaikuttavat kolmea eri reittiä. Ensinnäkin samat toimenpiteet parantavat suoraan sekä tuottavuutta että työoloja. Toiseksi työolojen parantaminen vähentää sairauksien ja tapaturmien aiheuttamia haittakustannuksia ja kolmanneksi henkilöstön työmotivaatio työskennellä parhaansa mukaan

organisaation hyväksi paranee (s. 234). Rissan (2001, 15) artikkelissa kerrottaessa Dupont - yrityksen esimerkistä todetaan ylimmän turvallisuusjohtajan olevan yrityksen hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja Chad Holliday. Yrityksessä uskotaan myös, että kaikki tapaturmat ja onnettomuudet ovat torjuttavissa. Dupontissa riskien jatkuvaa arviointia ja läheltä piti -tilanteiden raportointia pidetään merkityksellisenä (s. 16). Dupontissa tehokkaan turvallisuuden johtamisen lähtökohtina pidetään:

- työturvallisuus on yrityksen aito perusarvo
- ylimmän johdon ja työntekijöiden sitoutuminen 0 tapaturmaa tavoiteajatteluun
- johto vastaa turvallisuusjohtamisesta
- turvallisuusjohtamiseen on liitetty kiinteästi muuhun yritystoimintaan
- johto seuraa työoloja jatkuvasti
- työturvallisuutta johdetaan näkyvästi
- tapaturmien seurauksista kannetaan vastuu
- sattuneista tapaturmista otetaan opiksi
- työoloja ja tapaturmakehitystä seurataan eri mittarein

Laitinen, ym. (2009, 262 - 390) käsittelevät työturvallisuustoiminnan perusmenetelmiä niin riskien arvioinnin, vaaratilanteiden ja työtapaturmien tutkimisen, perehdyttämisen ja opastuksen näkökulmasta. Neste Oil raportoi vuosikertomuksessaan 2012 (s. 76) hyvin yksityiskohtaisesti erilaisista turvallisuustoimenpiteistä.

Hietala ym. (2006,11) mukaan työsuojelusta vastuun kantavat työnantaja ja sen edustajina toimivat esimiehet. Sinällään miten työsuojelun valvonta yrityksessä järjestetään, ei ole määritelty (s. 92). Työturvallisuuslain 2 luvun 8 § lopussa todetaan, että "Työnantajan on huolehdittava siitä, että turvallisuutta koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla työnantajan organisaation kaikkien osien toiminnassa. OHSAS 18001 (2007, 24, 34 - 36) ja OHSAS 18002 (2008, 28-32) mukaan organisaation ylin johto on vastuussa TTT-politiikan määrittelystä ja valtuuttamisesta. Ylimmän johdon jatkuvaa ja ennakoivaa osallistumista TTT-politiikan kehittämiseen ja toteuttamiseen pidetään olennaisen tärkeänä.

Bjurströmin (2011, 7) mukaan tapaturma aiheuttaa yritykselle keskimäärin 5 000 euron haittakustannukset. Tapaturmavakuutuslain 608/1948 mukaan työntekijän, joka sopimuksen perustella tekee työtä toiselle tämän johdon ja valvonnan alaisena on oikeus saada korvausta työtapaturmasta ja/tai ammattitaudista. Lain 8 § mukaan mahdollisen korvauksen maksamista varten tulee työnantajan, joitakin 9, 10 ja 12 § lueteltuja poikkeuksia lukuun ottamatta, ottaa vakuutus vakuutuslaitoksesta eli ns. lakisääteinen tapaturmavakuutus. Valtion työntekijöiden vahingot korvaa valtionkonttori.

Nenosen (2013, 18 ja 24) mukaan työväkivalta on kasvussa palvelualoilla. Myös Securitaksen oman raportoinnin mukaan uhka- ja väkivaltatilanteet ovat kasvaneet vuodesta 2005 vuoteen 2012 yli 53 %, kuitenkin huippuvuoden 2009 jälkeen ollaan tultu lievästi alaspäin ja vuosien 2010 - 2012 kehitystä voi pitää tasaisena.

Työtapaturmista aiheutuu työnantajalle haittakustannuksia, jotka heikentävät yrityksen kannattavuutta sekä hintakilpailukykyä. Lisäksi työtapaturmat saattavat heikentää yhtiön brändiä ja vastuullisuusmielikuvaa.

#### 4.4 Työturvallisuuden vaikutus työtyytyväisyyteen

Vartiointityön työsuojelua tutkinut Tammi (2006, 170) päätyi tutkimuksessaan johtopäätökseen, että koulutuksen parantuminen lisäsi työtyytyväisyyttä. Tammen tutkimuksen kyselyn ensimmäisen osan 1995 vastausprosentti oli 71,6 %, jota Tammi pitää erittäin korkeana (s. 59). Vuonna 1995 koulutusta piti riittävänä vain 38 % kyselyyn vastanneista, kun 2006 koulutusta piti riittävänä 71 % kyselyyn vastanneista. Tammi toteaa, että ”Paikalliset vartijat voivat asianomaisen koulutuksen saatuaan yhdessä esimiestensä kanssa tunnistaa paikalliset vaarat ja haitat” (s 173).

Eskelisen (2009, 59) pankkitoimihenkilöille tekemän kyselyn mukaan työhyvinvointi vaikuttaa paljon henkilöstön motivaatitasoon (87,5 % kyselyyn vastanneista), aktiivisuuteen (75 % kyselyyn vastanneista) ja tuloksellisuuteen (75 % kyselyyn vastanneista).

Honkala (2006, 33) toteaa tutkimuksessaan väkivallan uhan vaikutuksista sosiaalialan ammatilaisiin, että tehostamalla uhka- ja väkivaltatilanteiden ehkäisyä lisätään sekä henkilöstön että asiakkaiden turvallisuutta ja viihtyvyyttä. Honkalan mielestä organisaation johdon suhtautuminen työturvallisuuteen vaikuttaa myös työntekijöiden altistumiseen työväkivallalle. Honkalan mukaan järjestelmällinen tiedonkeruu tapahtuneista uhkatilanteista on edellytys tehokkaalle väkivaltariskien hallinnalle.

Hyvä työturvallisuus, tapaturmien ja väkivallan uhkan pienentäminen ja turvallisuuden tunteen lisääminen vaikuttavat tutkimusten mukaan työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan asiakaskohteissa työskentelevä turvallisuushenkilöstö voi osallistua paikalliseen työturvallisuustyöhön koulutuksen saatuaan.

#### 5 Työturvallisuus verrokkiyritysten ulkoisessa viestinnässä

OHSAS 18001 (2007, 26) mukaan organisaation tulee luoda, toteuttaa ja ylläpitää viestintäkäytännöt TTT-vaaroihin ja menettelyihin sisäisesti, urakoitsijoille ja vierailijoille sekä ulko-

puolisille sidosryhmille. OHSAS 18002 (2008, 72) mukaan viestintä- ja yhteistoimintaprosesseilla kannustetaan ihmisiä, joihin järjestelmä vaikuttaa osallistumaan hyvien käytäntöjen toteuttamiseen ja tukemaan asetettuja päämääriä.

Millainen on tämänhetkinen yksityisen turvallisuusalan mielikuva yleensä? Mielikuva voi olla lainsäädännöstä johtuen liian ratkaisupainotteinen verrattuna siihen, että se voisi olla tavoitepainotteinen. Kerttula toteaa väitöstutkimuksessaan "Vartijat ja järjestyksenvallijat julkisen vallan käyttäjinä" (2010, 3) ettei turvallisuutta ei ole pidetty samanlaisena kaupallisena hyödykkeenä kuin muita tavaroita ja palveluita. Kerttula pohtii säätelyn tarvetta lähtökohdasta, että vartijalla on jokamiehen oikeuksia hieman laajemmat oikeudet (2010, 7) ja säätelyn tarve perustuu keskeiseltä osalta vartijan oikeuksiin (s. 448). Kuitenkin Kerttulan (2010, 139) mukaan on luontevampaa puhua toimeksiantajan toiminnan turvallisuuden ja häiriöttömyyden suojaamisesta. Näin suojauksen piirissä olisi omaisuuden ja henkilön lisäksi toimintaprosessi. Yksityisen turvallisuusalan merkitys häiriöttömyyden takaajana korostuu ja sitä kautta työturvallisuutta voi pitää yhtenä merkittävänä osa-alueena niin olemassa olevassa palvelutuotannossa kuin jopa mahdollisesti erikseen myytävänä palveluina. Hietala ym. (20016,11) toteavat, että työsuojelulla turvataan toisaalta työntekijöiden työkyky ja toisaalta häiriötön tuotanto. He myös korostavat työntekijöiden terveyden turvaamista itseisarvona jo sinänsä. Työsuojelu vaikuttaa yrityksen toiminnan taloudellisuuteen ja kannattavuuteen.

Miten työturvallisuus huomioidaan yrityksen julkisessa raportoinnissa? Työssä suoritettiin suppea katselmus joidenkin työturvallisuudesta aktiivisesti raportoivien yritysten eli ns. työturvallisuuden edelläkävijäyritysten raportointiin ja toisaalta joidenkin palvelualojen yritysten raportointiin. Tarkoituksena oli todeta miten työturvallisuus on huomioitu joidenkin yritysten brändeissä.

Edellä lainattiin Ruukin johdon kommenttia työturvallisuuden merkityksestä. Ruukin Vuoden 2012 vuosikertomuksessa Yritysvastuun (Corporate Responsibility) kolme keskeistä asiaa ovat 1) Energia tehokkuus, 2) Osaaminen ja 3) Työturvallisuus (Safety). Työturvallisuuden pää tavoitteina ovat työtapaturmien kokonaismäärän vähentäminen ja entistä paremman työturvallisuuskulttuurin luominen toimipaikkakohtaisesti. Vuoden 2005 vuosikertomuksen mukaan työturvallisuus oli vuoden 2005 teema (s. 35).

Myös Outokumpu Oyj:ssä terveys- ja työturvallisuusasiat on liitetty yrityksen vastuulliseen toimintaan. Yritys julkaisee Yritysvastuukertomuksen osana vuosikertomustaan. (Vuosikertomus 2011 s. 80). Outokumpu ilmoitti tavoitteekseen vuodelta 2011 alle 3,5 poissaoloon tapaturmaa miljoonaa työntuntia kohti (s. 82). Vuoden 2012 tapaturmataajuus oli 7,2.



Neste Oil Oyj raportoi työturvallisuustilanteen vuosikertomuksessaan 2012 otsikolla henkilö-turvallisuus. Pitkän aikavälin tavoitteeksi on ilmoitettu 0 työtapaturmaa (s. 75). Neste Oil raportoi ennakoivina tapahtumina yksityiskohtaisella tavalla vuodelta 2012 (suluissa vuoden 2011 vastaavat luvut) havainnointikierrokset 27 642 kpl (25 743), turvallisuuskeskustelut 2 925 kpl (2 563) ja Health Safety Environmental Quality -tarkastuskierrokset 1 480 kpl (521), joilla tavoitettiin 65 791 työntekijää, palveluntoimittajaa tai urakoitsijaa (s.76). Yrityksellä on va-kuuttavaa historiaa työturvallisuuteen panostamisesta. Turvallisuus on yksi osa vuonna 2011 aloitettua strategista "Voittajakulturi-arvonluontiohjelma", jossa pyritään tekemään yhtiössä tunnetuksi 12 turvallisuuden elementtiä (s. 72-79). Jo vuonna 2006 käynnistettiin Act Safe -Turvallisuus tavaksi -projekti, jonka tehtävänä oli kehittää yhtenäinen turvallisuusjohtamis-järjestelmä (Neste Oilin vuosikertomus 2006, s. 28).

Dupont korostaa työturvallisuutta yritysvastuussaan sekä yrityksellä on työturvallisuuteen liit-tyvä tuoteperhe sekä konsultointia.

Lassila & Tikanoja Oyj (myöhemmin L&T) raportoi kotisivuillaan sekä yritys että sijoittajille tarkoitettussa osuudessa yritysvastuun painopisteet. Kohdassa Vastuu henkilöstöstä löytyy työ-turvallisuus. Vuosikertomuksensa 2012 olennaisuusmatriisin mukaan L&T:lle työterveys ja -turvallisuus asioilla on olennaisen merkitys sekä L&T:lle että sidosryhmille. L&T:llä tapatur-mataajuus oli vuonna 2012 31 ja he ovat asettaneet tavoitteekseen tapaturmataajuuden pie-nentämisen alle 25 vuoteen 2013 ja alle 15 vuoteen 2016 (s. 22). Lisäksi L&T julkaisee toimi-alakohtaisen tapaturmataajuuden (s. 28).

Turvatiimi Oyj raportoi työturvallisuudesta vuosikertomuksessaan 2012 alaotsikolla "Vartijan työturvallisuus parantunut" (s. 18). Yhtiö kertoo pyrkivänsä reaaliaikaiseen tapaturmaseuran-taan. Yhtiön tapaturmakerrat suhteessa miljoonaan työtuntiin on ollut 2010 21, 2011 34 ja 2012 22.

ISS Suomi Oy raportoi Vuosiesitteessään (2011, 4) tapaturmapoissaolot 0,3% (0,4%), tapatur-mien lukumäärä 1 199 kpl (1 188 kpl), ja tapaturmataajuus 35,1 (40,5). Suluissa olevat luvut ovat Vuoden 2010 vuosikatsauksesta (2010, 21).

Anttonen (2012, 34) toteaa, että yksi syy tietämättömyyteen on informaation liikkumatto-muus. Kilpailevat yritykset eivät halua jakaa toisilleen uusia keksintöjään vaikka kyseessä on ihmisten turvallisuus.

Työturvallisuus on osa yritysten yhteiskuntavastuuta, jota raportoidaan sijoittajille riskienhal-linnan näkökulmasta. Työturvallisuus esiintyy harvoin strategisena kilpailuetuna ja tuottee-seen tai palveluun kuuluvana tärkeänä ominaisuutena. Koska työturvallisuuteen tulee panos-

taa ainakin sijoittajien riskienhallinnan näkökulmasta ja lainsäädännöstä johdettavista perusvaatimuksesta, voidaan kysyä eikö pakollisesta panostuksesta pitäisi pyrkiä tekemään ylivoimainen tekijä etenkin kun se havaintojen mukaan myös parantaa tulosta?

Työturvallisuusjärjestelmän uskottavuus edellyttää raportointia ja raportointi edellyttää mitaamista. Uskottavuutta voi vahvistaa sertifioimalla laatujärjestelmiä. Havaintojen mukaan työturvallisuusjohtamista ohjaa enemmän olemassa oleva lainsäädäntö kuin tavoitteet kilpailuedun lisäämiseksi työturvallisuuden kautta. Alaa käsittelevä kirjallisuus on hyvin pitkälti säädöspohjaista ja normatiivista. Kuitenkin säätelyn pohjalta on rakennettu helpposelkoisia ja helposti käyttöön otettavia malleja ja menetelmiä.

Koska työturvallisuus on kaikkia yrityksiä koskevaa ns. pakollista toimintaa, voiko erinomaisen osaamisen ja edelläkävijyyden varaan rakentaa työturvallisuuteen liittyvää omaa liiketoimintaa?

Työturvallisuuden todetaan olevan johdon vastuulla. Toimintatutkimuksessa korostuu tutkijan suhde ja vuorovaikutus tutkimuskohteen kanssa. Nämä yhdistettäessä Securitaksen kaltaisessa palveluyrityksessä johdon tulee osallistua tai ainakin ohjata työturvallisuuteen liittyvää kehitystoimintaa.

## 6 Empiirinen tutkimus

### 6.1 Kohdeorganisaatio kuvaus

Securitas Oy on vuonna 1959 nimellä Suomen Teollisuuden Vartiointi Oy perustettu turvallisuusalan yritys. Yrityksessä työskenteli vuoden 2012 lopussa noin 3 000 henkilöä ja työllistämisaikutus oli noin 2 400 henkilötyövuotta. Liikevaihto oli vuonna 2012 124 miljoonaa euroa. Securitas on keskittynyt turvallisuuspalveluihin, päätoimialoina vartiointipalvelut, järjestyksenvalvonta sekä pelastustoiminta sekä edellisiin liittyvät teknologiapalvelut. Securitas on erikoistunut asiakassegmentteihin kuten esimerkiksi kauppa ja kauppakeskukset, julkiset palvelut, terveydenhuolto, teollisuus ja julkinen liikenne.

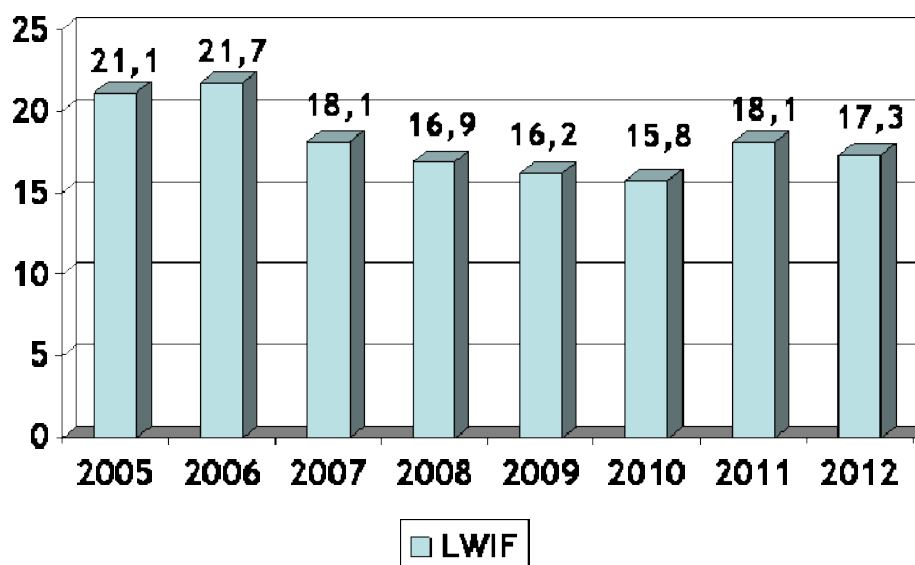
Securitas -yhtiöt on omistanut vuodesta 1993 lähtien 100 % Securitas Ab holding yhtiöidensä kautta. Securitas Ab on ruotsalainen Tukholman pörssissä noteerattu turvallisuusalan kansainvälinen konserni.

Securitaksella on käytössään Arvot ja Eettinen toiminta ohjeet (Values and Ethical Code). Ohjeet on käsitelty ja hyväksytty myös Suomessa yt-toimikunnassa. Toimintaohjeet ovat johdettu konsernin missiosta ja arvoista. Ohje korostaa johdon ja henkilöstön vastuuta asiakkaiden,

työnantajien, osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien luottamuksesta yritystä kohtaan. Ohje korostaa etiikan merkitystä kaikessa jokapäiväisessä toiminnassa ja rohkaisee eettiseen keskusteluun normaalissa jokapäiväisessä puheessa. Ohje korostaa niin Securitaksen vastuuta yrityksenä kuin myös sen kaikkien työntekijöiden yksilöllistä vastuuta. Securitas Ab:n vuosikertomuksessa raportoidaan ns. Board of Directors report on corporate governance and internal control, jossa työturvallisuus sisältyy osana operatiivisiin riskeihin (s.46). Konsernin politiikan mukaan esim. työturvallisuus hoidetaan paikallisten lakien mukaan. Kuitenkaan työturvallisuudelle ei sinällään ole asetettu kansainvälisesti esimerkiksi lukumääräisiä tavoitteita.

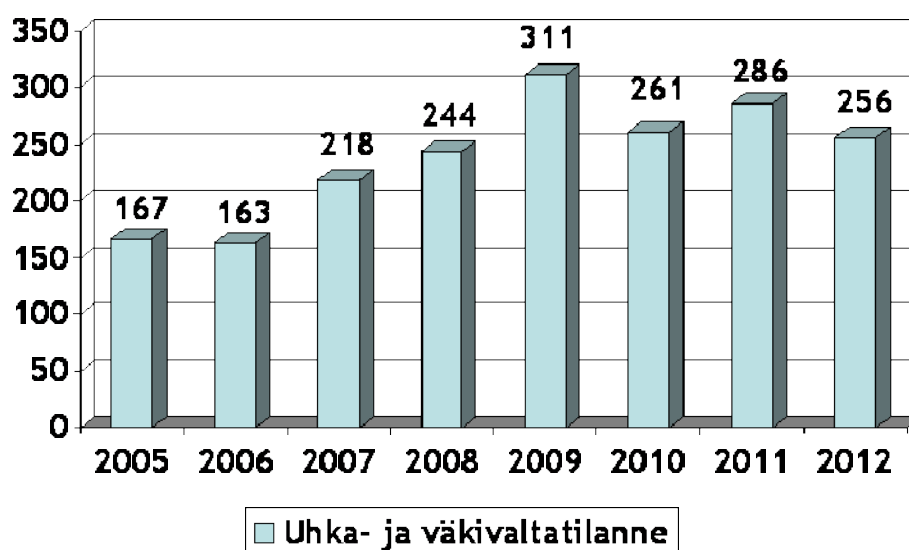
Paikallisesti Suomessa Securitaksen työturvallisuuden osalta tapaturmataajuutta (LWIF) on julkaistu vuodesta 2009 alkaen ja henkilöstöraporteista on saatavissa luvut aina vuodesta 2005 alkaen. Yhtiön turvallisuuspolitiikassa tapaturmien osalta tavoitteeksi on asetettu 0 tapaturmaa.

Securitaksella on käytössään koko toiminnan kattavat ISO 9001:2000, OHSAS 18001 ja ISO 14001 laatusertifikaatit, jotka osaltaan ohjaavat yrityksen jatkuvan parantamisen politiikkaa.



Kuva 10 Securitas -yhtiöt tapaturmataajuus 2005 - 2012 (Securitas henkilöraportti 2009, 13 ja Securitas henkilöraportti 2012, 10)

Vuonna 2012 (suluissa vuoden 2011 prosentit) tapaturmista 30 % (33 %) johtui voimankäyttötilanteista, 27 % (30 %) liukastumista, kaatumisista ja putoamisista sekä 12 % (8 %) voimankäyttökoulutuksissa ja voimaharjoituksissa syntyneistä vääntymisistä ja revähdyksistä.



Kuva 11 Securitas-yhtiöt uhka- ja väkivaltatilanteet miljoonaa työtuntia kohti 2005 - 2012  
(Securitas henkilöraportti 2009, 14 ja Securitas henkilöraportti 2012, 11)

Tapaturmista suurin osa syntyy voimankäyttötilanteissa, joten yhtiön kannalta on keskeistä seurata uhka- ja väkivaltatilanteiden kehittymistä. Parasta ennaltaehkäisevää tapaturmatorjuntaa on uhka- ja väkivaltatilanteiden vähentäminen. Mikäli voimankäyttötilanteiden tapaturmia pystytään pudottamaan, putoaa koko tapaturmataajuus.

## 6.2 Haastattelut

Työssä haluttiin fokusoida haastattelukysymykset pelkistetysti työturvallisuuteen ja strategiaan sekä strategiseen kilpailuun. Rajaukset huomioiden haastateltavaksi valittiin kahdeksan Securitaksen työsuojelun vastuu- ja luottamushenkilöitä sekä työturvallisuuden asiantuntijoita. Haastattelut tehtiin ns. teemahaastatteluina joko kahdenkeskisessä tapaamisessa tai puhelimitse. Teemahaastattelujen kysymykset ovat liitteessä ( Liite 1). Samoin haastateltavat, heidän rooli ja haastattelujen ajankohdat löytyvät liitteestä ( Liite 2 ). Haastattelija pyrki haastattelun alussa arvioimaan miten haastateltava ymmärtää strategisen kilpailuedun ja tarvittaessa esitti näkemyksen mitä strategisella kilpailuedulla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan. Haastattelija kirjasi haastateltavien mielipiteet esitettyihin kysymyksiin ja lopuksi tarkisti onko ne kirjattu oikein käymällä ne haastateltavalle läpi. Useat haastateltavat täydensivät vastauksiaan läpikäynnin yhteydessä. Haastattelujen jälkeen työn edetessä laadittiin haastatteluista yhteenveto, joka on esitetty seuraavassa kappaleessa.

### 6.3 Löydökset

Haastateltavien mielestä työturvallisuus on strategisesti tärkeää. Työturvallisuus liitettiin strategisella tasolla vahvasti brändiin, yritys vastuuseen ja henkilöstöstrategiaan. Näkemykset hajosivat siinä, miten työturvallisuus voisi strategisella tasolla liittyä tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksiin. Verrokkiyrityksistä keskusteltaessa esiin nousivat erityisesti Neste Oil ja Dupont. Työturvallisuus koettiin Securitakselle tärkeäksi myös strategiatasolla johtuen toimialasta ja henkilöstövaltaisuudesta.

Haastateltavien mielestä työturvallisuudesta voi olla strategista kilpailuetua. Työturvallisuus strategisena kilpailuetuna kytkeytyi nimenomaan yksityiseen turvallisuusalaan toimialana. Pohdittaessa, onko Securitaksen nykyisessä työturvallisuuden johtamisessa strategista etua, mielipiteet hajaantuivat. Johtopäätöksenä voi todeta, että ainakaan mahdollinen kilpailuetu ei ole ylivoimaista eikä siitä ole viestitty riittävän selkeästi. Mikäli Securitas haluaa työturvallisuudesta kilpailuetua, on pyrittävä työturvallisuuden edelläkävijäksi ja viestittävä työturvallisuudesta selkeästi.

Työturvallisuus koettiin yhä merkityksellisemmäksi tulevaisuudessa. Erityisen merkitykselliseksi se nähtiin jos yritys ryhtyy tarjoamaan työturvallisuuspalveluita tai erityisen voimakkaasti markkinoi palveluihinsa kuuluvia työturvallisuusominaisuuksia. Joidenkin haastateltavien mielipiteissä korostui mahdollisuus auttaa asiakkaita myös heidän markkinoinnissa ja myynnissä siten, että Securitaksen tuottamat työturvallisuuspalvelut ovat osa asiakkaan tuottamia tuotteita tai palveluita.

Haastateltavien vastauksissa korostui Securitaksen henkilöstövaltaisuus ja työturvallisuudella katsottiin olevan keskeinen merkitys työhyvinvoinnissa. Kuitenkaan yksityisen turvallisuusalan yrityksiä ei pidetty erityisen hyvinä työturvallisuudessa. Tähän vaikutti ilmeisesti osaltaan se että vertailutietoja ei ole. Esimerkillisenä toimialana nousi edellä mainittujen yksittäisten edelläkävijäyritysten lisäksi esiin rakennusteollisuus, jossa on tehty paljon menestyksellistä työturvallisuustyötä työtapaturmien alentamiseksi.

Haastateltavien mielestä strateginen kilpailuetu liittyisi etenkin yrityksen brändin, yritys vastuun ja edelläkävijyyden kautta annettavaan mielikuvaan sekä asiakasmarkkinoille että työvoimamarkkinoille. Eräs keskeinen keskustelun aihe oli, missä määrin asiakkaiden ostopäätöksiin palveluntuottajan työturvallisuus vaikuttaa. Tässä näkemykset vaihtelivat, yleisenä havaintona voi todeta ettei tällä hetkellä työturvallisuuden hyvää hoitamista pidetty erityisen merkittävänä ostopäätöksen osana. Kuitenkin selvä mielipide oli siitä, että jos yritys hoitaa työturvallisuutensa erityisen huonosti vaikuttaa se negatiivisesti ostopäätöksiin. Lisäksi erilli-

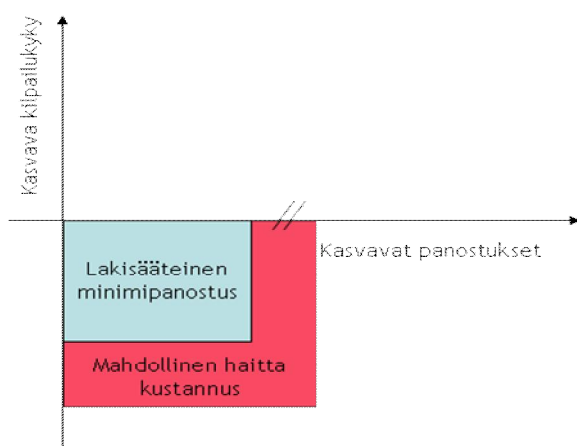
siä työturvallisuuspalveluja pidettiin tärkeänä askeleena edelläkävijyyden hankkimiseksi ja työturvallisuuden kehittämiseksi.

Haastateltavilla oli hyvin yhteneväinen käsitys siitä, että strategista kilpailuetua voi saada erityisesti hyvin ja vastuullisesti hoidetulla työturvallisuudella sekä erikoistumalla myös työturvallisuuden palveluihin. Hieman vähemmän tärkeänä tai pikemminkin vähemmän konkreettisenä nähtiin hyvän työturvallisuuden sisältyminen yrityksen palveluiden ominaisuuksiin. Viimeksi mainittuun vaikutti se, ettei haastattelun puitteissa keskitetty niin paljoa palvelumuu-  
toiluprosessiin eikä siihen miten yksittäisten palveluiden ominaisuuksia esitetään. Haastatte-  
luissa korostuivat etenkin edelläkävijyyden merkitys ja työturvallisuuden korostaminen vies-  
tinnässä nykytilaan verrattuna. Haastateltavilla oli verrattain yhtenäinen näkemys siitä, että  
erillisillä työturvallisuuteen keskittyvillä palveluilla olisi positiivinen vaikutus yrityksen omaan  
työturvallisuustyöhön. Kilpailuetua nähtiin mahdolliseksi lisätä osaamisen kautta niin sisäisen  
työturvallisuuden kehittämisessä kuin erikseen myytävissä työturvallisuuspalveluissa. Myös  
oman työturvallisuusorganisaation aktiivisuudessa nähtiin parantamisen varaa sekä keskitetys-  
ti, että paikallistasolla. Kaiken kaikkiaan haastateltavilla oli positiivinen näkemys työturvalli-  
suuden kehittämiseen.

## 7 Securitaksen työturvallisuuden johtamismalli

Tässä kappaleessa kehitetään malli Securitaksen työturvallisuuden johtamista varten. Aluksi kehitetään kilpailukyky-panos malli työturvallisuuden johtamiselle. Tämän jälkeen kehitetään työturvallisuuden toimintamalli. Lopuksi pohditaan malliin liittyviä rajoitteita. Tässä kappaleessa ehdotetut ja kehitetyt mallit pohjautuvat edellisissä kappaleissa kuvattuun empiiriseen tutkimukseen, verrokkiyritysten analyysiin, kirjallisuusanalyysiin sekä omakohtaiseen empiiriseen kokemuspohjaan.

### 7.1 Kilpailukyky-panos-malli työturvallisuuden johtamiselle

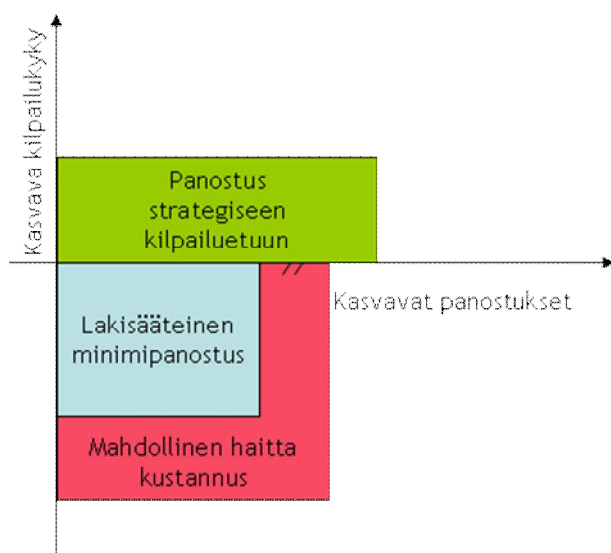


Kuva 12 Lakisääteinen minimipanostus ja mahdollinen haittakustannus

Edellä olevassa kuvassa lakisääteisillä minimipanostuksilla tarkoitetaan panostuksia, jotka yritys joutuu tekemään täyttääkseen minimivelvoitteet. Tällaisia panostuksia ovat esimerkiksi suunnittelukustannukset, työturvallisuuslaitteista ja suojavälineistä aiheutuvat kustannukset, tapaturmavakuutuskustannukset, jne. sekä näihin kohdistuvat välilliset kustannukset. Teke- mällä vähintään minimipanostukset yritys toimii lain mukaan ja ns. yleisesti hyväksyttävällä tasolla. Kuitenkaan tämä lakisääteisten minimipanostusten tekeminen ei tuo mitään erityistä kilpailuetua.

Mikäli lakisääteisten minipanostuksien lisäksi yrityksille aiheutuu työturvallisuudesta haitta- kustannuksia, yrityksen kokonaiskustannukset kasvavat.

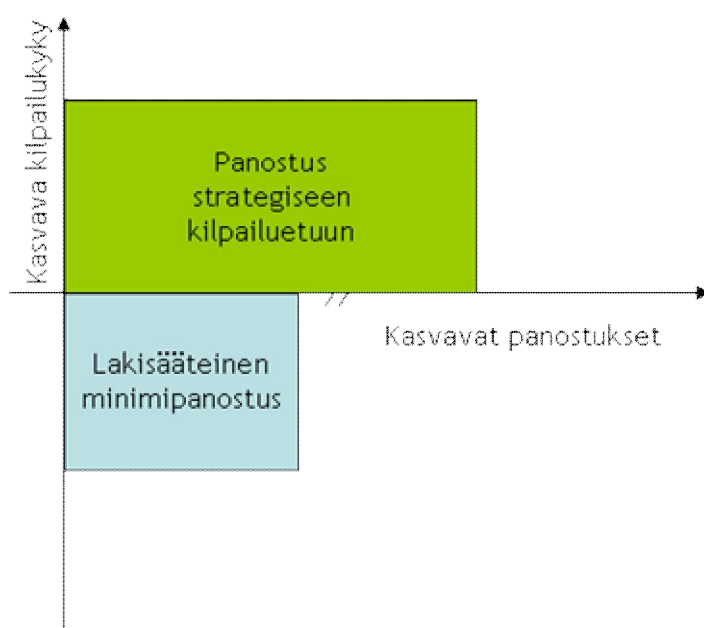
Haittakustannuksilla tarkoitetaan työtapaturmista mahdollisesti aiheutuvia haittakustannuksia kuten esimerkiksi työtapaturmien selvittely ja tutkimuskustannuksia, tapaturman jälkeisistä työturvallisuuden kohottamisesta aiheutuvia toimenpidekustannuksia, sairauspoissaolokustan- nuksia, ylityökustannuksia ja mahdollisia korvauskustannuksia, jne. Haittakustannukset aihe- uttavat kilpailukyyn heikkenemistä koska yhtiön resursseja sitoutuu korjaaviin toimenpitei- siin kilpailukykyä lisäävien ennaltaehkäisevän työturvallisuustoiminnan, positiivisen asia- kashoidon, tuotekehityksen ja henkilöstöhallinnon sijaan.



Kuva 13 Lakisääteinen minimipanostus, mahdollinen haittakustannus ja panostus strategiseen kilpailueteun

Kuvaan 12 verrattuna kuvassa 13 on lisätty panostus strategiseen kilpailuetuun, jolla lisätään panostuskustannuksia mutta kasvatetaan myös kilpailuetua. Panostuksilla strategiseen kilpailuetuun tarkoitetaan toimenpiteitä joilla yritys lisää tuotteiden ja palvelujen houkuttelevuutta markkinoilla, työnantajan houkuttelevuutta työvoimamarkkinoilla, olemassa olevan henkilöstön työturvallisuuden parantumista ja työviihtyvyyttä tai kykyä tuottaa tuotteita tai palveluita kustannustehokkaammin. Yhtäältä yritys siis lisää myyntiään volyymillisesti ja/tai saa paremman hinnan myymistään tuotteista tai palveluista. Toisaalta yritys voi pudottaa tuotantokustannuksiaan. Toki on mahdollista myös tehdä molemmat edelliset.

Työturvallisuuslaista on johdettavissa kaksi keskeistä tekijää asiakassuhteiden hoitamiseen. Hyvä työsuojelun toimintaohjelma ja työpaikkakohtaiset vaarojen arvioinnit sekä niistä johdetut turvallisuusohjeet ovat sekä kilpailuetu että liiketoimintamahdollisuus. Työsuojelun toimintaohjelman tulee tietysti täyttää työturvallisuuslain minimivaatimukset, mutta minimitaso ei tuo mitään kilpailuetua. Kilpailuetu muodostuu vasta kun ohjelma on tasoltaan sellainen, että se tuo asiakkaalle arvoa ja hyötyä. Tietenkin työsuojelun toimintaohjelma tarvitsee tukeen yhtiön aktiivisuuden, esimiesten ja työntekijöiden osaamisen työturvallisuusasioissa, joka taas edellyttää asioiden huomioimista työnohjauksessa sekä valvonnassa. Vaarojen arvioinnissa paneudutaan työpisteittäin työympäristössä, työssä ja toiminnassa oleviin vaaroihin ja haittoihin sekä etenkin niiden ennaltaehkäisyyn. Vaarojen arvioinnissa myös selvitetään miten haitta- ja vaaratekijät voidaan poistaa tai jos niitä ei voida poistaa, niin mikä merkitys niillä on työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Kohdeyhteyksen omassa vaarojen arvioinnissa voidaan myös auttaa asiakkaita heidän työpisteiden vaarojenarvioinnissa.

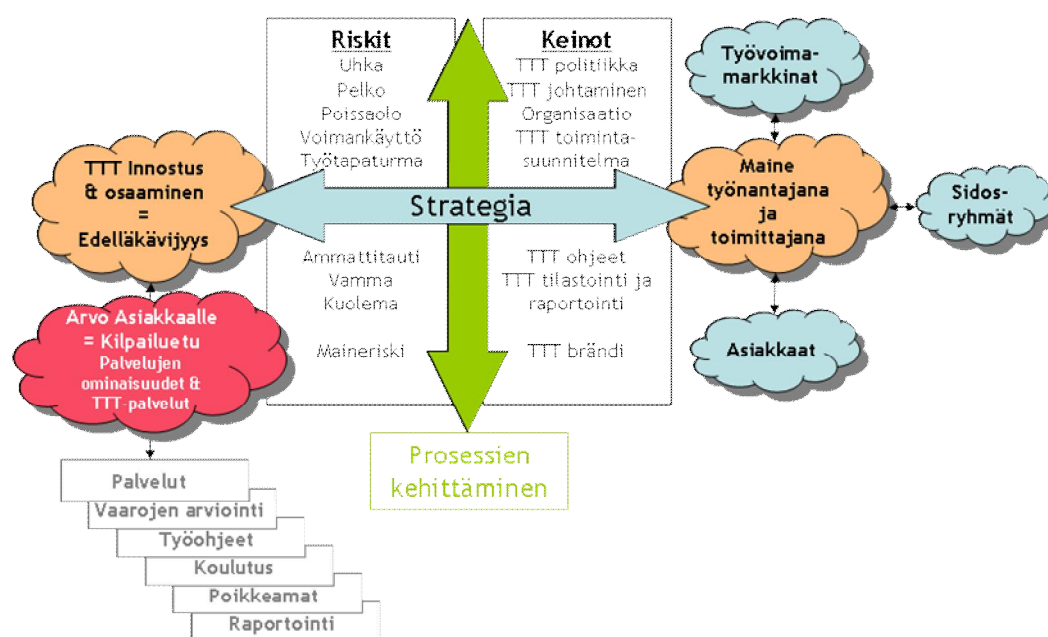


Kuva 14 Lakisääteinen minimipanostus ja panostus strategiseen kilpailuetuun



Tavoitteena pitää tietysti olla, että lakisääteisten panostusten ja strategiseen kilpailuedunsaavuttamiseksi tehtävillä panostuksilla yritys nostaa työturvallisuudesta saatavaa kilpailuetua ja poistaa työtapaturmista aiheutuvat haittakustannukset kuvan 14 mukaisesti. Tällöin strategiset panostukset sekä haittakustannusten poistuminen parantavat yrityksen kilpailukykyä.

## 7.2 Työturvallisuusjohtamisen toimintamalli



Kuva 15 Työturvallisuusjohtamisen toimintamalli

Kuvan 15 mukaisessa työturvallisuusjohtamisen toimintamallissa arvioidaan riskit ja keinot, joihin niillä voidaan vaikuttaa, sekä huomioidaan edellisten arviointien päätelmät kaikissa yrityksen prosesseissa.

Mainetta työnantajana arvioidaan asiakkaiden, työvoimamarkkinoiden ja sidosryhmien näkökulmasta. Asiakkaat ovat palveluyrityksen kannalta elinehto, asiakkaat maksavat tuotetut palvelut. Asiakkaan ostopäätösten tunteminen on keskeistä. Kuten rajauksissa todettiin, tämän työn ulkopuolelle on rajattu markkina- ja asiakastutkimus. Asiakkaiden kannalta ei ole riittävää, että yritys on yleisesti mallikelpoinen ja kilpailukykyinen työturvallisuudessa, vaan sen on oltava sitä juuri kyseiselle asiakkaalle itselleen.

Työvoimamarkkinat käsittävät niin Securitaksessa työskentelevän henkilöstön, kiinnostuneet työnhakijat sekä ne potentiaaliset työntekijät jotka eivät tiedä Securitaksesta tai eivät ole siitä vielä kiinnostuneita työpaikkana. Securitaksessa työskentelevän henkilöstön kannalta työturvallisuusjohtamisen on oltava järkevää, uskottavaa ja arvoa tuottavaa. Hyvän työturvallisuuden tulee parantaa myös työhyvinvointia. Henkilöstön voidaan ainakin olettaa olevan tär-

keä viestintäkanava lähipiirissään millainen yritys on ja siten vaikuttavan välillisesti yrityksen houkuttelevuuteen työmarkkinoilla. Yrityksen on helpompi viestiä niille henkilöille, jotka ovat kiinnostuneet yrityksestä työnantajana. Heille tietoa voidaan tarjota toimialan ja yrityksen omilla kotisivuilla ja julkaisuissa. Haasteelliset ryhmät ovat ne potentiaaliset työnhakijat, jotka eivät ole yrityksestä kiinnostuneita tai jotka eivät tiedä siitä. Näitä varten yrityksen pitää kuulua ns. edelläkävijäyrityksiin, joista löytyy tietoja monista lähteistä julkisen ja asiantuntijoiden mielenkiinnon takia.

Sidosryhmien muodostamat verkostot ovat yhtäältä tärkeä vaikutus- ja markkinointikanava. Johtuen Securitaksen liiketoiminnasta nykyiset verkostot ovat painottuneet yksityisen turvallisuusalan ja palvelualojen verkostoihin. Securitaksen tulee arvioida miten verkostoitumista voidaan lisätä työturvallisuuteen liittyviä kokemuksia ja osaamista omaaviin verkostoihin. Vuorovaikutuksessa Securitas pystyy kertomaan verkostoon mitkä ovat strategiset kilpailuedut, mitä itse tavoittelee, miten toimii ja mitkä ovat tulokset esimerkiksi tilastoja hyödyntäen. Toisaalta Securitas saa sidosryhmiltään palautetta, tietoa heidän odotuksistaan, kokemuksistaan ja työturvallisuuteen liittyvistä havainnoistaan. Sidosryhmät ovat erityisen tärkeitä, koska yritysturvallisuus ja työturvallisuus ovat kiinteässä symbioosissa.

Mallin kaksi keskistä osa-aluetta ovat *TTT innostus ja osaaminen* sekä *Arvo Asiakkaalle*. Iskostaakseen työ, terveys ja turvallisuus yrityskulttuuriin tarvitaan Securitaksen kaikilla tasoilla innostus asiaan. Innostus lähtee Securitaksen strategiasta ja johdon esimerkistä. Innostus syntyy osaltaan avoimuuden ja jatkuvan parantamisen kautta. Tiellä edelläkävijäyritykseksi Securitas haluaa avoimesti ja julkisesti kertoa missä ollaan, minne mennään ja miten se tehdään. Innostukseen liittyvät ymmärrys kilpailukyvyn paranemisesta olemassa olevien palveluiden ominaisuuksien kehittymisen kautta sekä luomalla uusia itsenäisiä TTT palveluja ja parantamalla kustannustehokkuutta haattakustannusten pienentämisen kautta. Innostus auttaa osaamisen lisäämisessä. Tavoitteena on synnyttää tilastoidun ja julkisen faktan kautta uteliaisuus ja oppiminen, miten asioita voidaan tehdä paremmin ja turvallisemmin. Arvo asiakkaalle muodostaa kilpailuedun. Arvo asiakkaalle luodaan ja kilpailuedut syntyvät tuotantoprosessien kautta palveluissa, vaarojen arvioinnissa, työohjeissa, koulutuksessa, poikkeamien käsittelyssä ja raportoinnissa.

### 7.2.1 Palvelujen ominaisuudet & TTT-palvelut

Kilpailuetua syntyy jos innostuksella ja osaamisella luodaan konkreettista arvoa asiakkaalle. Palvelujen ominaisuuksia arvioitaessa tulee palvelumuotoilun kautta palveluissa näkyä ja tuntuu työturvallisuus silloin kun se on oleellista. Koska Securitaksen palvelut tuotetaan tai ne vaikuttavat välittömästi tai välillisesti asiakkaan toimipaikassa voi työturvallisuuden katsoa olevan oleellista asiakkaan ja tietysti myös Securitaksen kannalta.

Securitaksen pitää pyrkiä palvelukuvauksiin, joissa kuvataan erityisesti palveluiden ominaisuuksia ja vaikuttavuutta. Palvelualalle tyypillisesti Securitas tarjoaa sekä asiakaskohtaisesti räätälöityjä että konseptoituja palveluita, joissa on pyritty huomioimaan mahdollisimman pitkälle myös asiakassegmenttejä. Riippuen palvelusta ja toimintaympäristöstä myös työturvallisuusriskit ja -ratkaisut vaihtelevat. Securitaksen pitää pyrkiä malliin jossa myös asiakas voi vaikuttaa palvelun asiakaskohtaiseen räätälöintiin, myös työturvallisuudessa. Tällöin asiakas vaikuttaa palvelun tai ratkaisun työturvallisuusominaisuuksiin.

Työturvallisuuden arvon on oltava erityisen konkreettista kun yritys tuottaa asiakkaalle TTT-palveluita. Tällöin asiakas voi konkreettisesti arvioida TTT-osaamista ja palvelua tarjoavan Securitaksen tapaa hoitaa omat TTT asiansa. On ennakoitavissa, että asiakkailla on tulevaisuudesta entistä paremmat mahdollisuudet vertailla eri palveluntarjoajien palvelujen työturvallisuusominaisuuksia, TTT-palveluita ja kyvykkyyttä hoitaa omia työturvallisuusasioita.

### 7.2.2 Vaarojen arviointi

Vaarojen arvioinnin prosessi ja sisällön kehittäminen ovat keskeisessä roolissa työtapaturmia ennaltaehkäisevässä työssä. Vaarojen arvioinnin prosessia kehitetään yleisellä tasolla, jossa tulee kehittää prosessin arvioinnin kattavuutta, tehokkuutta ja arvioinnista johdettavien toimenpiteiden vaikuttavuusarviointia. Vaarojen arviointia kehitettäessä ja vaaroja arvioitaessa huomioidaan ne kokemukset jotka aikaisemmasta raportoinnista on saatu. Aikaisemmista työturvallisuuspoikkeamista, kuten esimerkiksi tapaturmista, voidaan päätellä millaiset työkohteet tai millaiset työt on häiriöalttiimpaa tai vaarallisempaa verrattuna muihin. Näin niiden vaarojenarviointiin voidaan kiinnittää erityistä huomiota.

Vaarojen arviointi muodostuu yksittäisen työpisteen tai palvelun osa-kokonaisuuden tarkastelusta. Vaarojen arvioinnin laatimisessa pitää pystyä hyödyntämään samankaltaisten työpisteiden tai toiminnan aiemmat kokemukset sekä työpisteen tuntemus. Aikaisemmin puhuttiin työturvallisuuteen liittyvästä innostuksesta, myös vaarojen arvioinnin tulisi olla innostava tapahtuma jossa pyritään löytämään asiakkaan ja oman toiminnan kannalta ennaltaehkäiseviä ja arvoa tuottavia ratkaisuja. Siksi mahdollisimman lähellä tuotantoa tapahtuvan vaarojen arvioinnin merkitystä ei voi liikaa korostaa. Innostuksen varmistamiseksi henkilöstön mahdollisuus osallistua arviointiin on taattava. Asiantuntijoiden käyttämisellä varmistetaan riittävä osallistuminen. Asiakkaan osallistuminen arviointiin varmistaa asiakkaan sitoutumisen ja asiakkaan tietotaidon hyödyntämisen sekä tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden tutustua Securitaksen työturvallisuuteen.

Vaarojen arvioinnissa keskeistä on jatkuva toimintaympäristön ja toiminnan tarkkailu. Arvioinnin muutosten ajallinen seuraaminen ei ole olennaista, vaan pitää tarkastella millä taajuuksella arviointia suoritetaan.

Vaarojen arviointi nähdään työturvallisuutta parantavan vaikutuksen lisäksi myynnillisenä ja asiakkuutta kehittäväenä toimenpiteenä. Vaarojen arvioinnilla kohdeyritys rakentaa asiakkaassa ja henkilökunnassa brändimielikuvaa sekä antaa konkreettisen kuvan työturvallisuusosaamisestaan. Asiakkaalla on mahdollisuus vaarojen arvioinnin yhteydessä tarkastella Securitaksen palvelujen työturvallisuusominaisuuksia, henkilöstön työturvallisuusosaamista ja tarvittaessa myös arvioida löytyykö Securitaksesta työturvallisuuteen erikoistuneita palveluita.

Vaarojenarviointi luo osaltaan perustan hyvien työohjeiden laatimiselle ja ylläpitämiselle.

### 7.2.3 Työohjeet

Työohjeet voidaan jakaa yleisiin työohjeisiin ja työpistekohtaisiin työohjeisiin. Yleisillä työohjeilla tarkoitetaan ohjeita, joita voidaan hyödyntää toiminnaltaan ja/tai palveluiltaan samankaltaisissa työpisteissä. Securitas voi hyödyntää työohjeiden kehittämisessä parhaiden käytäntöjen levittämistä ja monistamista. Työpistekohtaisilla ohjeilla tarkoitetaan ohjeita, jotka soveltuvat vain tiettyyn tai tiettyihin työpisteisiin ja/tai palveluihin. Työohjeita laadittaessa ja kehitettäessä edellä mainittujen vaarojen arvioinnin tulee olla yhtenä perusteena. Vaarojen arvioinnin tulisi olla ehkä yksi osa työohjeita.

Yleiset työohjeet ohjaavat toimintaa yleisellä tasolla ja niitä voidaan hyödyntää lähes kaikissa työpisteissä ja palveluissa. Ne ohjaavat toimintaa yleisesti ja siten vaikuttavat myös asenteisiin ja yrityskulttuuriin. Mallissa keskeiseksi tekijäksi on nostettu TTT innostus ja osaaminen. Yleisillä työohjeilla tulee konkretisoida ja ruokkia innostusta työturvallisuuteen yleisesti ja erityisesti osaamisen lisäämiseen. Yleisillä työohjeilla ohjataan myös työpiste- tai palvelukohtaisten työohjeiden kehittymistä, jos asiakasympäristössä ei ole olemassa omaa vahvaa jatkuvan parantamisen työturvallisuuskulttuuria. Mikäli tällainen kulttuuri on olemassa, sen voidaan olettaa lisäävän Securitaksen kilpailuasemaa. Asiakas, joka on kiinnostunut omasta työturvallisuudestaan, on luonnollisesti kiinnostunut myös palveluntuottajiensa työturvallisuusjärjestelyistä ja -tasosta.

Työntekijöiden ja asiakkaiden kannalta ovat yleisten ohjeiden lisäksi oleellisia tietysti ne kohdeohjeet, jotka koskettavat heitä. Securitaksen kannalta näiden ohjeiden kautta rakentuvat koko yrityksen tunnusluvut. Työkohdetasolla ollaan ns. latvavesillä, mistä muodostuvat työturvallisuusmittareiden virrat. Työkohdetasolla pitää tapahtua mm. ne työtapaturmia ennaltaehkäisevät toimenpiteet joiden kautta päästään työturvallisuuden parantuviin trendei-

hin. Työturvallisuusosaamisen kasvaessa voidaan arvioinnin kautta tarkastella miten henkilöstövaltaisessa yrityksessä, jossa palvellaan useita toimintaympäristöltään ja toiminnaltaan erilaisia asiakkaita, voidaan osaamisesta luoda lisäarvoa asiakkaille. Siinä työssä keskeinen rooli on myös kustakin asiakkuudesta vastaavalla myynti-, hallinto- ja palveluhenkilöstöllä. Lisäarvoa voidaan rakentaa jalostamalla palveluiden ominaisuuksia ja kokonaan erillisiä työturvallisuuspalveluita.

Työohjeet ovat keskeinen perusta kohdekohtaiselle tai palvelukohtaiselle koulutukselle.

#### 7.2.4 Koulutus

Osa sekä yleistä että kohdekohtaista koulutusta on työturvallisuus. Kohdekohtaisesti tulee käyttää perehdytysohjetta, jossa on etukäteen suunniteltu koulutuksen rakenne ja tavoitteet. Edellä käsiteltiin työohjeita ja niiden osalta keskeinen koulutusasia on mistä ja miten asiakas, Securitas, kouluttaja ja koulutettava löytävät esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvät tiedot.

Koulutussuunnitelmassa tulisi huomioida, mitkä asiat kohteen palveluhenkilöstön on hallittava ulkoa ja mihin riittää tunnistaminen lisätietojen hakemiseksi eri lähteistä. Työturvallisuuden osalta ainakin palveluhenkilöstön oma ja kohteen muun henkilöstön työturvallisuuden tavoitteet, tapaturmien ennaltaehkäisy ja toimenpiteet työturvallisuuspoikkeamissa tulee pyrkiä viemään tieto-tasolle.

Koulutuksessa tulee henkilöstö innostaa työturvallisuuteen. Koulutettavan mahdollinen työturvallisuusosaaminen tulee hyödyntää. Tilaisuus pitää käyttää hyväksi markkinoida osaamis- ja urakehitysmahdollisuuksia työturvallisuudessa. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus paneutua Securitaksen työturvallisuuden politiikkaan ja ohjeisiin, hallinnon työturvallisuusorganisaatioon ja työturvallisuuden luottamushenkilöiden organisaatioon sekä raportointiin ja poikkeama käsittelyyn. Securitaksen pitää pyrkiä koulutuksen ja myyntityön kautta lisäämään osaamista siten, että työpisteittäin asiakkaalle tarjotaan tarvittavaa työturvallisuusosaamista joko jatkuvana palveluna tai erikseen tarvittaessa tuotettavana.

Koulutus luo perustan poikkeamien havaitsemiselle ja niiden käsittelylle.

#### 7.2.5 Poikkeamat

Poikkeamat ovat tapahtumia normaalista työturvallisuustilanteesta. Ne voivat olla läheltä piti -tilanteita tai työtapaturmia. Etenkin läheltä piti -poikkeamien osalta tulee arvioida onko meillä kyky havaita ja tunnistaa niitä. Tapaturma -poikkeamat pääsääntöisesti havaitaan, koska vahinko on jo tapahtunut.

Securitaksessa tapaturmapoikkeamista laaditaan tapaturmailmoitus ja tarvittaessa suoritetaan erillinen tutkinta. Securitaksen tulee arvioida uudelleen milloin poikkeamasta tehdään sisäinen ja/tai ulkoinen tutkinta tai tulisiko se tehdä jokaisesta poikkeamasta. Tutkinta tulee suorittaa ainakin tapauksista, joista voidaan oppia jotain uutta, ovat Securitakselle uusia tai joiden vaikuttavuudella ja laajuudella on merkitystä. Viranomaiset tietysti itse päättävät milloin he suorittavat viranomaistutkinnan. Tällöin Securitas pyrkii mahdollisuuksiensa mukaan avustamaan ja edesauttamaan tutkintaa kaikin keinoin.

Poikkeamien tilastointi on yksi keskeinen raportoinnin tausta-aineisto. Kuitenkin Securitaksen on huomioitava suunnittelussaan, ettei se tilastoi tai raportoi vain työturvallisuuden kannalta negatiivisia epäonnistumisia kuten läheltä piti - tilanteita ja työtapaturmia. Onnistumisista kertomisella ruokitaan työturvallisuuden positiivista mielikuvaa.

#### 7.2.6 Raportointi

Tilastoinnilla ja raportoinnilla luodaan pohjaa tulevaisuuden päätöksenteolle. Raportoinnilla vaikutetaan brändi -tavoitteisiin ja -mielikuvaan. Raportoinnin osalta on arvioitava tavanomaisten ja helppojen tapaturmataajuuksien lisäksi ennaltaehkäisevien ja turvallisuutta lisäävien tapahtumien raportointi.

Raportointi voidaan jakaa Securitaksen yleiseen tai toiminnoittain eriteltävään raportointiin sekä asiakaskohtaiseen raportointiin. Yleisesti raportoitujen tunnuslukujen tarkoituksena on kuvata yksittäisten mittareiden lisäksi kehitystrendejä sekä mahdollista vertailtavuutta verrokkiyrityksiin tai -toimialoihin. Raportoinnin kohteena voivat olla lisäksi yksittäiset case esimerkit.

Yleisellä raportointitiedon helpolla saatavuudella on myös merkitystä Securitaksen yleiseen brändimielikuvaan. Mikäli raportoitujen tunnuslukujen taso tai niiden muutoksen suunta on erityisen positiivinen, voi sillä olla erityisarvoa yleisesti sekä Securitaksen perinteisellä toimialalla (yksityinen turvallisuusala) että profiloitumisessa myös uudelle toimialalle (työturvallisuus). Tämä toimii myös käänteisesti, mikäli tunnuslukujen taso tai niiden muutostrendit ovat huonoja tai toisaalta tunnuslukujen ollessa oleellisesti huonommat kuin vartenotettavien verrokkiyritysten, Securitaksen yleinen brändimielikuva heikkenee ja yritykseen saattaa kohdistua negatiivista julkisuutta.

Asiakkaiden kannalta oleellinen tieto on millaiset työturvallisuuden tunnusluvut ovat asiakaskohteessa. Asiakkaalle saattaa myös olla arvoa tunnusluvilla, jotka Securitaksella ovat asiakkaan segmentissä yleensä. Yksittäistä kaupan segmentin asiakastoimipistettä esimerkiksi saat-

taa kiinnostaa millaiset ovat Securitaksen työturvallisuuden tunnusluvut koko kaupan segmentissä. Securitas hyötyy sitä enemmän mitä suurempi on yksittäisten asiakkaiden mielenkiinto asiaan. Mielenkiinto auttaa yrityksen brändin kehittämisessä, parhaiden käytäntöjen levittämisessä, työturvallisuusominaisuuksien kehittämisessä palveluissa ja työturvallisuuteen erikoistuneiden palveluiden kehittämisessä ja myynnissä.

Raportoinnin osalta Securitaksen tulee suunnitella työturvallisuuden yleinen ja asiakaskohtainen viestintä siten, että saavutetaan mahdollisimman suuri strateginen kilpailuetu. Raportoinnin suunnittelussa tulee vastata kysymyksiin miksi raportoidaan, mitä raportoidaan, kenelle raportoidaan ja miten raportoidaan. Tässä voi toimia osaltaan hyvänä mallina työturvallisuuden tämänhetkiset edelläkävijäyritykset.

Raportointi antaa osaltaan riskiarvioinnin lisäksi vahvan tausta-aineiston TTT-politiikan, -johtamisen, organisaation, -toimintasuunnitelman, -ohjeiden sekä -tilastoinnin ja -raportoinnin kehittämiselle. Tämä kokonaisuus tulee olla yksi osa Securitaksen normaalia liiketoiminnansuunnitteluprosessia.

### 7.3 Toimintamallin rajoitteet

Työturvallisuuden kehittäminen vaatii pitkäjännitteisyyttä. Työturvallisuudesta voidaan saada nopeasti positiivisia vaikutuksia kuten esimerkiksi haittakustannusten pienentäminen ja sitä kautta kustannustehokkuuden parantaminen. Kuitenkin brändimielikuvan muuttaminen on haasteellista.

Toimintamallin suurimpana rajoitteena voidaan pitää sitä, että tätä kirjoitettaessa ei ole tehty markkina- ja asiakaskyselyä jota on kuitenkin pidettävä tällaisessa asiakaslähtöisen toimintamallin luomisessa keskeisenä. Luvussa 1.3. Rajaukset käytiin läpi perusteluineen.

Lyhyellä aikavälillä mallin rajoitteena voidaan pitää sitä, että tietyt kilpailijat tai esimerkiksi uudet tulokkaat voivat jostain syystä toimia ketterämmin kuin Securitas. Tämä voi johtua niiden nopeammasta strategiasyklistä tai pienemmästä koosta. Kuitenkin jo keskipitkällä aikavälillä kaikki yritykset, Securitas mukaan lukien, voivat hyötyä toistensa toimenpiteistä. Riskinä on, ettei synny riittävän kattavaa avoimutta. Tämä hidastaa asiakkaiden, työvoimamarkkinoiden ja sidosryhmien tietoisuuden kasvua ja tietojen vertailupohja jää kapeaksi. Kaikkien avoimuus saavutuksissa koituu kaikkien hyväksi ja saa aikaan positiivisen kierteen joka palvelee kaikkia osapuolia. Kuitenkin hyvistäkin löytyy aina paras.

## 8 Johtopäätökset

### 8.1 Tiivistelmä

Tämän työn tavoitteena oli 1. arvioida voidaanko hyvin hoidettua työturvallisuutta käyttää strategisena kilpailuetuna ja 2. kehittää toimintamalli, jolla Securitas nostetaan työturvallisuuden edelläkävijäksi. Opinnäytetyö palveli tekijäänsä omaa työtä johtaessaan Suomen Securitaksen strategista suunnittelua ja sen toteutusta.

Tavoitteeseen päästiin konstruktivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen empiirisen kokemuksen lisäksi käymällä läpi aiheeseen liittyvää lähdeaineistoa, arvioimalla verrokkiyrityksiä ja tekemällä haastatteluja. Kirjallisuudessa tekijä perehtyi konstruktiviseen tutkimusmenetelmään, brändiin, strategiseen kilpailuun, työturvallisuuteen ja alan lainsäädäntöön. Verrokkiyrityksinä tekijä arvioi muutaman yksityisen turvallisuusalan yritysten lisäksi joidenkin muiden toimialojen edelläkävijöitä. Haastatteluilla kerättiin Securitaksen työturvallisuuden avainhenkilöiden näkemyksiä työturvallisuuden merkityksestä kilpailuun.

Tässä työssä kehitettiin toimintamalli jonka tarkoituksena on auttaa Securitas nostamaan itsensä työturvallisuudessa edelläkävijäyritykseksi, viemään työturvallisuuden palvelutuotteistamisen kautta osaksi palveluitaan ja hankkimaan tällä strategista kilpailuetua. Malli edellyttää onnistuakseen perusteellisen ja konkreettisen toimeenpanosuunnitelman muistaen kuitenkin, että suurin muutos tapahtuu ihmisten ajattelussa ja yrityskulttuurissa. On selvästi nähtävissä, että yrityskulttuurin osalta siemen kylvettiin jo aikanaan kun Securitaksessa ryhdyttiin raportoimaan niin voimankäyttötilanteista kuin myös tapaturmataajuudesta. Malliin liittyy brändin ymmärtämistä, kehittämistä ja jalostamista. Omien asioiden hoitamisessa julkisuus on hyvä pakko asioiden kehittämiseen ja pyrkimiseen huipulle. Jos oikeita asioita tekee riittävästi hyvin, niistä voi syntyä liiketoimintaa.

Nykyisin työturvallisuutta edistävät ja kannustavat tekijät ovat normistovaatimusten täyttäminen sekä sijoittajariskin hallinta. Työturvallisuus ei muodosta ainakaan pääosin näkyvää oleellista kilpailuetua, eikä työturvallisuus näy verrokkiyritysten tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksissa. Yleisellä tasolla työturvallisuudesta raportoidaan etenkin yritysvastuun näkökulmasta. Etenkin listattujen yhtiöiden osalla työturvallisuusraportointi muodossa tai toisessa on pääsääntö eikä poikkeus johtuen monien pörssiyritysten sitoutumisesta riippumattoman tahon tekemään yritysvastuuarviointiin. Listaamattomat yritykset sen sijaan eivät näytä kokevan työturvallisuuteen liittyvien avainlukujen julkista raportointia niin tärkeäksi.

Kuitenkin työturvallisuus on niin kiinteä osa yritysten operatiivista toimintaa, ettei sen painoarvoa voida väheksyä. Jokainen yritys joutuu panostamaan asiaan itse tai ostamaan asiantun-



tijapalveluita työturvallisuuden hoitamiseksi. Todennäköisesti jokainen yritys pyrkii työturvallisuudesta aiheutuvien haittakustannusten pienentämiseen. Työturvallisuus on kiistämättä myös tärkeä työhyvinvoinnin tekijä ja siten yrityksille tärkeä.

Tulevaisuudessa työturvallisuutta kannustavat ja edistävät tekijät saattavat olla kokonaan toisenlaiset. Keskeistä on, mitä edelläkävijäyritykset tekevät ja miten ne toimivat. Tyypillistä on, että muut seuraavat edelläkävijäyrityksiä ja sitä kautta työturvallisuudella on mahdollisuus nousta merkittävämmäksi bränditekijäksi. Asiakaskunnassa erityisesti julkishallinnolla olisi mahdollisuus nostaa ostopäätöksissään tarjoajien työturvallisuusjärjestelyjen arviointi yhdeksi päätösperusteeksi.

Tämän työn hyöty Securitakselle on olla pohja työturvallisuuden jatkokehitykselle niin strategisen johtamisen osana kuin arjen työturvallisuustyössä. Työn hyöty kohdistuu myös Securitaksen asiakkaiden hyväksi parantuvana työturvallisuutena olemassa olevien palveluiden ominaisuuksina ja erityisesti kehitettävissä työturvallisuuspalveluissa. Tutkimus parantaa työntekijöiden työturvallisuutta ja sitä kautta työhyvinvointia. Tutkimuksen perusteella tehtävissä jatkoselvityksissä Securitas arvioi, mikä merkitys työturvallisuudella on yrityksen brändimielikuvassa. Keskeisin hyöty on kuitenkin se, että työturvallisuus tulee olemaan yksi Securitaksen strategisen johtamisen osa-alue.

## 8.2 Työn hyödyt ja siirrettävyys

Toimintamallin kehittämällä pyritään edelläkävijäyritykseksi, joka nostaa työturvallisuuden yhdeksi keskeiseksi kilpailutekijäksi niin asiakkaiden kuin työntekijöiden näkökulmasta. Työturvallisuus liitetään palvelumuotoilussa osaksi palveluita ja asiakkaan kanssa sovitun ratkaisussa ne tuovat hyötyä ja arvoa myös asiakkaalle. Työturvallisuuden parempi huomioiminen palveluissa parantaa jo sinällään myös työturvallisuutta ja vähentää tapaturmia.

Mallin avulla parannetaan työntekijöiden työturvallisuutta ja edelleen työtyytyväisyyttä. Parantuva työtyytyväisyys vähentää työturvallisuuden haittakustannuksia ja vaikuttaa positiivisella tavalla tulokseen. Myös hintakilpailukyky paranee haittakustannusten pienentyessä.

Mallilla on positiivinen vaikutus yrityksen brändiin, mikä puolestaan vaikuttaa strategiseen kilpailuetuun. Paraneva kilpailukyky pakottaa myös kilpailijat panostamaan oman brändinsä parantamiseen. Tämä positiivinen kierre koituu kaikkien niin asiakkaiden kuin kilpailevien palveluyritysten hyväksi. Työturvallisuudessa hyvää on helppo jakaa. Näin jokainen tutkimus, kehitetyt mallit ja edistysaskeleet palvelevat kaikkia aktiivisia toimijoita. Mallit ja käytännöt on helppoja siirtää. Siirrettävyyttä osoittaa esimerkiksi LWIF ja TRIF tunnuslukujen seuranta

ja yleistyminen. Selvästi markkinoilla halutaan käyttää helposti ymmärrettäviä ja vertailukelpoisia tunnuslukuja.

### 8.3 Suositukset jatkotutkimukselle

Jatkotutkimuksessa tulisi arvioida kvantitatiivisesti työturvallisuuden vaikutusta kilpailuetuihin ja yritysten tuotteisiin ja palveluihin. Kun työturvallisuudesta syntyy hyötyä ja arvoa asiakkaalle sekä kilpailuetua yritykselle, panostuksilla ei pyritä vain vastuullisen yrityksen imagoon ja haittakustannusten pienentämiseen tai eliminointiin, vaan työturvallisuus olisi strateginen tekijä yrityksen markkinoinnissa, myynnissä ja palvelumuotoilussa.

Eräs mahdollisuus jatkotutkimukselle ja -kehitykselle olisi pureutua menetelmiin, joiden avulla julkisen hankintalain puitteissa tapahtuvissa hankinnoissa palveluntarjoajien työturvallisuuden tunnuslukuja voisi käyttää laadullisessa pisteytyksessä.

Yksityisen turvallisuusalan yritysten työturvallisuuden tunnuslukuja tulisi selvittää tutkimuksin ja kyselyin, tavoitteena tilanne jossa toimijat itse julkaisevat näitä tietoja. Näin tiedosta tulee kilpailuväline ja se johtaa positiiviseen kehittämiseen. Lisäksi tietoja voidaan helpommin käyttää hyväksi niin tutkimuksessa ja toimialakohtaisissa vertailuissa.

Palvelumuotoiluun liittyen tulisi tarkemmin selvittää onko hyvin ja vastuullisesti hoidettu sekä raportoitu työturvallisuus yhtenä yritysvastuun osa-alueena kilpailuetu asiakkaiden ostopäätöksissä vai onko sen merkitys vain jälkikäteisessä raportoinnissa riskienhallinnasta. Koska tietojen saaminen on helpompaa listatuista yhtiöistä kuin listaamattomista, tulisi selvittää voitaisiinko tapaturmataajuutta toimialalla seurata jonkun yhdistyksen tai yksittäisen yrityksen toimesta?

Keskeisin jatkotutkimustarve liittyy markkina- ja asiakastutkimuksiin sen ymmärtämiseksi mitä asiakkaat todella tarvitsevat ja haluavat. Hyötyä ja arvoa syntyy asiakkaille vain jos asiakkaat kokevat niin. Tietoa syntyy sekä tieteellisen tutkimuksen kautta mutta myös käytännön kokemuksen kautta, kun yritykset tekevät panostuksia työturvallisuuden osalta niin brändiin, käytäntöihin, mittaamiseen, tiedottamiseen sekä palvelujen jalostamiseen.

## Lähteet

## Kirjallisuus

Anttonen, P. 2012. Työturvallisuusinnovaatiot. Opinnäytetyö. Savonia

Gummesson, E. 2000. Qualitative Methods in Management Research. SAGE Publications.

Eskelinen, J. 2009. Työhyvinvointi organisaation strategisena tavoitteena - case Nordea Pankki Oyj Tikkurila. Opinnäytetyö. Laurea

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Pro Talent. Jyväskylä: Gummerruksen Kirjapaino

Hax, A. & Wilde II, D. 1999. The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World. Sloan Management Review. Winter. 11-28

Helsingin Sanomat. 21.4.2013. Artikkelin ”Valta vaihtaa omistajaa”.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Kuikko, T. 2006. Työsuojeluvastuuopas. 6. painos. Gummerus Kirjapaino

Honkala, P. 2006. Väkivallan uhka - sosiaalialan mörköpeikko. Pro gardu -tutkielma. Tampereen yliopisto

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. Liiketaloustieteellinen aikakauskirja 3/1991, 243-264, 301-329.

Kerttula, T. 2010. Vartijat ja järjestyksenvalvojat julkisen vallan käyttäjinä. Helsinki. Helsingin yliopisto oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut

Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Työturvallisuuskeskus. Edita Prima

Laitinen, H., Vuorinen, M., Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tietosanomat Oy. Tallina Raamatutrukikoda

Mamelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Mattila, K. & Backström, J. 2012. Bränditunnettuuden rakentaminen, Case St.Tropez. Laurea

Nenonen, N. 2012. The Finnish Occupational Accidents and Diseases Statistics Database Employed for Safety Promotion. Tampereen teknillinen yliopisto.

Ohmae, K. 1991. The Mind of the Strategist. McGraw-Hill.

OHSAS 18001:fi. 2007. 3. painos. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

OHSAS 18002:fi. 2008. 3. painos. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro

Porter, M. 1996. What is Strategy? Havard Business Review Vol. 74 Issue 6, 61-78

Porter, M. 1987. Strategia kilpailutilanteessa - Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Imatra: Rastorjulkaisut.

Rekola, K. & Rekola, H. 2003. Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen. Teknologiateollisuus. Helsinki: Yleisjäljennös

Tappura, S., Hämäläinen, P., Saarela, K-L. & Luukkonen, O. 2010. Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy

#### Artikkelit

Helsingin Sanomat. 21.04.2013. Artikkelit Valta vaihtaa omistajaa

#### Elektroniset lähteet

Bjurström, L-M. 2011. Työhyvinvointi tuottavuuden näkökulmasta. STM. Viitattu 19.04.2013.  
[http://www.yrityssuomi.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=a974d6bd-da43-43bb-b248-fe77e019f505&groupId=44259](http://www.yrityssuomi.fi/c/document_library/get_file?uuid=a974d6bd-da43-43bb-b248-fe77e019f505&groupId=44259)

Dow Jones Sustainability Indices. Viitattu 29.04.2013.  
<http://www.sustainability-indices.com>

Dupont. Viitattu 28.4.2013

<http://www2.dupont.com/sustainable-solutions/en-us/dss/workplace-safety-consulting.html>

ISS Suomi Oy Vuosiesitteet ja Toimintakatsaukset 2009-2012. Viitattu 21.05.2013.

<http://issworld.com/yritysvastuu/Documents>

Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö KATAKRI. 2011. Viitattu 6.5.2013

[http://www.defmin.fi/files/1870/KATAKRI\\_versio\\_II.pdf](http://www.defmin.fi/files/1870/KATAKRI_versio_II.pdf)

Laki yksityistä turvallisuuspalveluista 282/2002. Viitattu 28.10.2012. Saatavuus:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020282>

Lassila & Tikanoja Oyj yritysvastuu. Viitattu 14.04.2013.

[www.lassila-tikanoja.fi/yritys/yritysvastuu/tavoitteemme/sivut/default.aspx](http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/yritysvastuu/tavoitteemme/sivut/default.aspx)

<http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/sijoittajat/TaloudellisetRaportit/Sivut/Default.aspx>

Neste Oil Oyj yritysvastuu. Viitattu 14.04.2013.

[https://nesteoil.fi/files/neste\\_ar2012/PDF2012/Neste\\_Oil\\_Oyj\\_Vuosikertomus\\_2012\\_pdf](https://nesteoil.fi/files/neste_ar2012/PDF2012/Neste_Oil_Oyj_Vuosikertomus_2012_pdf)

Outokumpu Oyj yritysvastuu. Viitattu 21.04.2013.

<http://ar2011.outokumpu.com>

<http://reports.outokumpu.com/en/2012/substainability/safe-working-environment/safety/>

Rissa, K. 2001. Tavoitteeksi 0 tapaturmaa. Työtapaturmaohjelma 2000-2005. Viitattu 28.4.2013.

<http://www.tyotapaturmaohjelma.fi/kirja/osa2.html>.

Rukki Oyj yritysvastuu. Viitattu 14.04.2013.

Ruukin vuosikertomus.2012.

<http://www.ruukki.fi/Sijoittajat/Vuosikertomus-2012/Yritysvastuu-2012>

Ruukki: Vuosikertomukset 2005, 2007, 2008, 2009.

<http://www.ruukki.fi/Sijoittajat/Vuosikertomusarkisto>

Securitas Ab yritysvastuu. Viitattu 14.04.2013.

<http://www.securitas.com/en/Corporate-Governance/Corporate-Governance-code/>

Securitas Oy Henkilöstöraportit 2009 ja 2012. Viitattu 14.04.2013.

[www.securitas.com/fi/fi/About-Securitas/Securitas-Oy/Henkilostoraportit/](http://www.securitas.com/fi/fi/About-Securitas/Securitas-Oy/Henkilostoraportit/)

Tammi, M. 2008. Vartioimistyön työsuojelumuutoksia 1995 - 2006 -turvallisuusanalyysi asiakkaiden kohtaamisiin. Viitattu 14.04.2013

<http://tsr.fi/tsrarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106015Loppuraportti.pdf>

Tapaturmavakuutuslaki 608/1948. Viitattu 28.10.2012. Saatavuus:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1948/19480608>

Työsuojeluhallinto. Viitattu 14.04.2013

<http://www.työsuojelu.fi/fi/turvallisuusjohtaminen>

Työsuojelusanasto. Viitattu 15.04.2013

<http://www.tsk.fi/cgi-bin/netmot.exe?UI=figr&qfind=ty%C3%B6turvallisuus>

Työtapaturmat tilastojulkaisu 2012. Tapaturmavakuutuslaitosten Liitto. Viitattu 22.04.2012.

<http://www.tvl.fi/fi/Tilastot-/Tilastojulkaisu/>

Työturvallisuuslaki 738/23.8.2002. [Verkkosivu] Viitattu 28.10.2012. Saatavuus:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

## Kuvat

Kuva 1 LWIF taajuuksia 2005 - 2012 .....	8
Kuva 2 Konstruktiivinen tutkimusote, Kasanen ym. (1991, 257) .....	9
Kuva 3 Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset osat, Kasanen (1991, 246) .....	9
Kuva 4 Esiymmärryksen lähteet (Gummesson, 67) .....	12
Kuva 5 Ymmärryksen lähteet (Gummesson, 71) .....	12
Kuva 6 Opintäytetyöprosessin eteneminen .....	14
Kuva 7 Mielikuvan vaikutusprosessi (Lindroos & Nyman & Lindroos 2005, 23) .....	15
Kuva 8 Robeco SAM menetelmän kriteerien painoarvot ( <a href="http://www.sustainability-indices.com">http://www.sustainability-indices.com</a> ) .....	20
Kuva 9 Turvallisuusjohtaminen (Työsuojeluhallinto 2013) .....	21
Kuva 10 Securitas -yhtiöt tapaturmataajuus 2005 - 2012 (Securitas henkilöraportti 2009, 13 ja Securitas henkilöraportti 2012, 10) .....	27
Kuva 11 Securitas -yhtiöt uhka- ja väkivaltatilanteet miljoonaa työtuntia kohti 2005 - 2012 (Securitas henkilöraportti 2009, 14 ja Securitas henkilöraportti 2012, 11) .....	28
Kuva 12 Lakisääteinen minimipanostus ja mahdollinen haittakustannus .....	31
Kuva 13 Lakisääteinen minimipanostus, mahdollinen haittakustannus ja panostus strategiseen kilpailuetuun .....	31
Kuva 14 Lakisääteinen minimipanostus ja panostus strategiseen kilpailuetuun .....	32
Kuva 15 Työturvallisuusjohtamisen toimintamalli .....	33

## Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelukysymykset

Liite 2 Haastattelut henkilöt



## Liite 1 Teemahaastattelukysymykset

Haastattelututkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksessä voiko työturvallisuudesta saada strategista kilpailuetua ja jos on niin millä keinoilla.

Kysymyksiä tutkimukseen:

1. Onko työturvallisuus strategisesti tärkeää?
2. Miksi työturvallisuus on strategisesti tärkeää?
3. Voiko työturvallisuudesta saada strategista kilpailuetua?
4. Millaista strategista kilpailuetua työturvallisuudesta voi saada?
5. Miten (millä keinoilla) strategista kilpailuetua voi saada?

Liite 2 Haastattelut henkilöt

Holmström. K. Securitas Oy. Turvallisuuspäällikkö. Haastattelu 22.04.2013.

Enonkoski. S. Securitas Oy. Työsuojeluvaltuutettu. Haastattelu 13.05.2013

Isosalo. K. Securitas Oy. Työsuojeluvaltuutettu. Haastattelu 24.04.2013.

Kyröhonka. K. Securitas Oy. Pääluottamusmies. Haastattelu 03.05.2013

Lehtinen. A. Securitas Oy. Työturvallisuusinsinööri. Haastattelu 26.04.2013.

Perkiö. V. Securitas Oy. Henkilöstöjohtaja. Haastattelu 24.04.2013.

Ratilainen. R. Securitas Oy. Laatu- ja riskienhallintapäällikkö. Haastattelu 24.04.2013.

Rämä. J. Securitas Oy. HSE kehityspäällikkö. Haastattelu 03.05.2013.